

# INSIDE

Das internationale Magazin für Bertelsmann-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter | The international magazine for Bertelsmann employees

## University Now

Studium ohne Überschuldung  
Degrees without debt

## RTL Net

Programm für Smartphones  
Radio on smartphones

## Arvato BIC Media

Auslieferung von digitalen Inhalten  
Digital content delivery

## Digital@ Bertelsmann

Transformation und Entwicklung von Geschäften  
Transformation and Development of Businesses

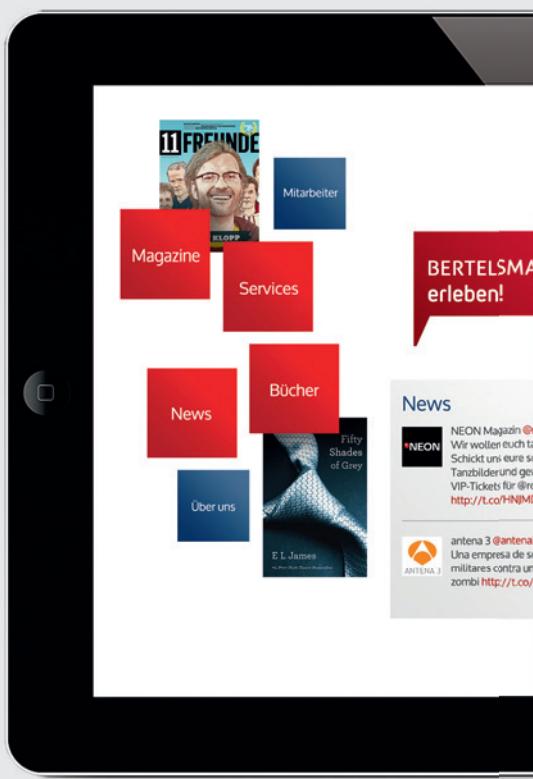
**BERTELSMANN**

# BERTELSMANN erleben!

Erleben Sie unser Unternehmen!  
In einer neuen Broschüre und  
einer neuen App.

# Experience! BERTELSMANN

Experience our company –  
in a new booklet and a new app!



## Experience BERTELSMANN



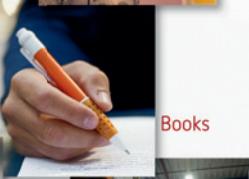
Television



Radio & Music



Magazines



Books



International



Digital



Services



[www.bertelsmann-erleben.de](http://www.bertelsmann-erleben.de)

BERTELSMANN



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

NAMENSTAFETTE

# Digitale Transformation ist in vollem Gange

## The transformation to digital is in full swing



**Karin Schlautmann**

Leiterin Unternehmenskommunikation, Bertelsmann SE & Co. KGaA

Head of Corporate Communications, Bertelsmann SE & Co. KGaA

### Liebe Leserinnen und Leser,

spätestens seit dem Management Meeting im vergangenen Jahr in Gütersloh steht fest: Bertelsmann verändert sich und setzt dafür klare Prioritäten.

Die vier strategischen Stoßrichtungen unseres Unternehmens – die Stärkung der Kerngeschäfte, die digitale Transformation, der Aufbau von Wachstumsplattformen und die Expansion in Wachstumsregionen – haben uns alle in den vergangenen Monaten intensiv beschäftigt. Unsere Aufgabe als Unternehmenskommunikation war es, Sie möglichst umfassend und direkt zu informieren: zum Beispiel durch die Dialoge mit Thomas Rabe, mit seinen Briefen und Videobotschaften an Sie. Tag für Tag im BENET. Und schließlich auch mit unserem Mitarbeitermagazin INSIDE.

Diesmal legen wir den Schwerpunkt auf die Umsetzung der digitalen Transformation bei Bertelsmann. An vielen Stellen im Konzern, in Bereichen und Unternehmen ist sie bereits in vollem Gange. Getrieben wird sie von engagierten und innovativen Köpfen. Einige dieser erfolgreichen Projekte stellen wir Ihnen in diesem Heft vor. Unsere ganze Serie „Digitale Transformation@Bertelsmann“ finden Sie übrigens im BENET. Die ersten zwölf Folgen dieser Reihe haben wir vor Kurzem auch als Buch veröffentlicht.

Mit einem Portrait von University Now und seinem Gründer Gene Wade aus den USA zeigen wir, wie die digitale Transformation auch im Bildungssektor zu massiven Veränderungen führt. Bertelsmann hat sich über den Education Fonds im vergangenen Jahr an University Now beteiligt.

Natürlich haben wir auch die vielen Neuigkeiten aus der Bertelsmann-Welt nicht vergessen. So stellen wir Ihnen unter anderem in diesem Heft Achim Berg ausführlich vor – unser neues Mitglied im Vorstand und Chef von Arvato.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieser neuen Ausgabe von INSIDE. Wie immer freuen wir uns über Kommentare und Rückmeldungen von Ihnen!

### Dear readers,

By last September's Management Meeting in Gütersloh, if not before, one thing was certain: Bertelsmann is changing and has set clear priorities for the process.

In recent months, all of us have been working intensively on our company's four strategic cornerstones: strengthening the core, the digital transformation, the development of growth platforms and expansion in growth regions. Our job in Corporate Communications has been to keep you fully and directly informed: for example, through the Dialogs with Thomas Rabe, his letters, and regular video messages to you. Daily on BENET. And now, with our staff magazine INSIDE.

In this issue we focus on the transformation to digital at Bertelsmann. It is already in full swing in many places within the Group, divisions and companies, and is being driven by dedicated, innovative minds. In these pages, we present some of our successful projects. Our entire „Transformation to Digital@Bertelsmann“ series can be found on BENET, and we also recently published the first 12 installments in the series as a book.

You may be particularly interested in our portrait of University Now and its founder Gene Wade, from the U.S., in which we report how the digital transformation is also leading to massive changes in the education sector. Bertelsmann invested in University Now last year via the Education Fund.

Of course, we haven't forgotten other major news from the Bertelsmann world. Among those reports, this issue also includes an extensive profile of Achim Berg, our new Executive Board member and CEO of Arvato.

I hope you enjoy this latest edition of INSIDE. As always, we welcome your comments and feedback!

# Inhaltsverzeichnis / Contents

06

## Börsengang/Public Offering

Die Frankfurter Börse begrüßt die RTL Group

The Frankfurt Stock Exchange welcomes RTL Group

08

## Überblick/Overview

Erste Meilensteine in der Umsetzung der neuen Bertelsmann-Strategie

Initial milestones in the implementation of the new Bertelsmann strategy

Titelthema Digitalisierung / Digitization Issue

12

## Digitalisierung/Digitization

Thomas Rabe zur Digitalisierungsstrategie von Bertelsmann

Thomas Rabe on Bertelsmann's digitization strategy

14

## Digital Excellence Conference

Erstmals trafen sich Digitalexperten von Bertelsmann zu einer gemeinsamen Konferenz

Digital experts from across Bertelsmann met for their first joint conference

20

## Bildung/Education

Über die Online-Universität UNow können mehr Menschen in den USA ein Studium absolvieren

The online university UNow will help more people in the US to earn a university degree

32

## Webradio

RTL Net erschließt für Frankreichs Radiosender Nummer eins die digitale Welt

RTL Net opens up the digital world for France's number one radio station

40

## Digitale Inhalte / Digital Content

Arvato BIC Media ermöglicht die Auslieferung digitaler Bücher

Arvato Media facilitates the delivery of electronic books



48

## E-Magazines

Mit den „Geo“-Apps begeistert Gruner + Jahr Nutzer von Tablet-PCs

Gruner + Jahr's "Geo" apps are a hit with tablet users

52

## Musik/Music

Die jetzt wieder komplett zu Bertelsmann gehörende BMG hat die Vorteile der digitalen Transformation genutzt

BMG, now 100 percent owned by Bertelsmann again, leverages the advantages of the transformation to digital

52

## E-Book-Bibliothek/E-Book Library

Über die E-Book-Bibliothek Skoobe lassen sich elektronische Bücher ausleihen

The e-book library Skoobe lends out electronic books

62

## E-Reader

Der vom Club mitinitiierte neue E-Reader Tolino kommt bei den Kunden gut an

Tolino, the new e-reader co-initiated by Der Club, is well received by customers



**64**

**Portrait**  
Achim Berg ist seit dem 1. April der neue Vorstandsvorsitzende der Arvato AG  
Achim Berg is the new CEO of Arvato AG since April 1

**68**

**Arvato**  
Die Übernahme der Gothia Financial Group ist die größte Transaktion in der Arvato-Geschichte  
The acquisition of the Gothia Financial Group is the biggest transaction in Arvato's history

**70**

**Mitarbeiterbefragung  
Employee Survey**  
Am 3. Juni beginnt die vierte weltweite Mitarbeiterbefragung bei Bertelsmann  
The fourth worldwide employee survey at Bertelsmann begins on June 3<sup>rd</sup>

**74**

**Code of Conduct**  
Vier Jahre nach seiner Einführung gibt es eine neue Auflage des Verhaltenskodex  
Four years after its introduction, a new edition of the Code of Conduct is published

**78**

**Bilanz/Financials**  
Der Bertelsmann-Vorstand präsentierte die Zahlen des Geschäftsjahres 2012  
The Bertelsmann Executive Board presented the 2012 financials

**80**

**Jim Rakete**  
Für den Geschäftsbericht und für eine Ausstellung lieferte der Starfotograf ausdrucksstarke Bilder von Bertelsmann  
The celebrated photographer created expressive pictures of Bertelsmann for the Annual Report and for an exhibition

**82**

**Indien/India**  
Das Jahr eins seit der Eröffnung des Bertelsmann India Corporate Center  
Bertelsmann India Corporate Center:  
The first year

**90**

**Diversity**  
Liz Mohn über Vielfalt der Mitarbeiter bei Bertelsmann  
Liz Mohn on staff diversity at Bertelsmann

## Impressum Publishing Credits

### INSIDE

Das internationale Magazin für Bertelsmann-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter  
The international magazine for Bertelsmann employees

**Herausgegeben von/Issued by:**  
Vorstand der Bertelsmann SE & Co. KGaA  
Executive Board of Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh

**Verantwortlich/Responsible:**  
Karin Schlautmann

**Redaktion/Editorial Staff:**  
Markus Harbaum, Markus Laß, Jan Witt, Judith Nieke

**Fotos/Photos:** Bildarchiv Bertelsmann, Gerhard Blank, BMG, Corbis, Geo, Steffen Krinke, Nils Hendrik Müller, Frank Nürnberg, Sebastian Pfütze, RTL Group, RTL Radio, Jim Rakete, Thilo Ross, Robert Schlesinger, Jeff Singer, Arne Weychardt, Jan Witt

**Gestaltung/Layout:**  
Phil Stauffer, Jan Gläsker, Fabian Schlichting, Ulrich Borghardt  
Medienfabrik Gütersloh GmbH

**Herstellung/Production:**  
Mohn Media Mohndruck GmbH

Für den Druck von INSIDE wurde das FSC-zertifizierte Papier Respecta 100 verwendet.

INSIDE is printed on Respecta 100, an FSC certified paper grade

**Kontakt/Contact:**  
INSIDE  
Unternehmenskommunikation  
Corporate Communications  
Carl-Bertelsmann-Straße 270  
33311 Gütersloh  
Germany

Tel.: +49 (0) 5241 80-2368

E-Mail: [inside@bertelsmann.de](mailto:inside@bertelsmann.de)  
Email: [inside@bertelsmann.com](mailto:inside@bertelsmann.com)

# Willkommen in Frankfurt, RTL Group!

## Welcome to Frankfurt, RTL Group!



Am 30. April eröffneten Anke Schäferkordt und Guillaume de Posch, Co-CEOs der RTL Group, gemeinsam mit RTL-Group-CFO Elmar Heggen (r.) den Handel der RTL-Group-Aktien an der Frankfurter Wertpapierbörsse. Bevor sie im Gebäude die berühmte Glocke läuteten, hatten sie sich draußen mit der Bullen-Statue fotografieren lassen, die an der Börse für eine starke Kursentwicklung steht. Das gesamte Aktienkapital der RTL Group ist seit diesem Tag zum Handel im regulierten Markt, dem sogenannten Prime Standard, der Frankfurter Wertpapierbörsse zugelassen – zusätzlich zu den bereits bestehenden Notierungen an den Börsen in Luxemburg und Brüssel. Bertelsmann hat damit seinen Anteil an der RTL Group auf 75,1 Prozent verringert, bleibt jedoch Mehrheitsaktionär der RTL Group und wird die strategische Entwicklung der Geschäfte auch in Zukunft unterstützen.

On April 30, Anke Schäferkordt and Guillaume de Posch, co-CEOs of RTL Group, joined RTL Group CFO Elmar Heggen (r.) in launching public trading of RTL Group shares at the Frankfurt Stock Exchange. Before ringing the famous opening bell inside the building, they had their picture taken outside with the bull statue, which symbolizes a strong market performance. Since that day, the entire share capital of RTL Group has been admitted for trading on the regulated market, or Prime Standard, of the Frankfurt Stock Exchange – in addition to the existing listings on the Luxembourg and Brussels stock exchanges. Bertelsmann has thus reduced its share in RTL Group to 75.1 percent, but remains the majority shareholder and will continue to support the strategic development of RTL Group's business into the future.



# Gesagt – getan

Erste Meilensteine in der Umsetzung  
der neuen Bertelsmann-Strategie

Wachstumsstärker, digitaler und internationaler soll Bertelsmann werden – mithilfe von vier klaren strategischen Prioritäten: Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Aufbau von Wachstumsplattformen und Expansion in Wachstumsregionen.

1

2

## Stärkung der Kerngeschäfte

Bertelsmann und Pearson planen Merger von Penguin und Random House.

Bertelsmann übernimmt Random House Mondadori komplett.

RTL-Group startet fünf neue Sender in einem Jahr, darunter Nitro (D) und 6ter (F).

Arvato fokussiert sich auf wachstumsstarke Dienstleistungsgeschäfte.

Bertelsmann gründet internationale Druckeinheit Be Printers.

Bertelsmann bündelt Direktkunden-  
geschäfte.

## Digitale Transformation

RTL Group verzeichnet 2,4 Milliarden Video- und 300 Millionen Mobile-Views.

Random House erweitert E-Book-Sortiment auf 47.000 verfügbare Titel.

Gruner + Jahr erfolgreich in der Digitalvermarktung mit EMS und Ligatus.

Arvato wächst mit Hightech- und IT-Kunden wie Microsoft.

Fremantle Media verbucht 4,5 Milliarden Video-Views auf Youtube.

Random House schafft Informations- und Service-Portal nur für Autoren.

In den vergangenen Monaten wurde die neue Strategie ausgearbeitet, diskutiert und intensiv an Mitarbeiter und Öffentlichkeit kommuniziert. Konzern, Bereiche und Unternehmen haben inzwischen mit ihrer Umsetzung begonnen. Und, am wichtigsten: Die

Strategie entfaltet ihre Wirkung – abzulesen am Umsatzwachstum im aktuellen Geschäftsbericht. INSIDE gibt einen beispielhaften Überblick über zentrale strategische Weichenstellungen der vergangenen Monate:

3

## Aufbau von Wachstumsplattformen

Bertelsmann übernimmt BMG vollständig.

Bertelsmann steigt mit University Ventures Fund ins Education-Geschäft ein.

Fremantle Media bietet Produktionen für alle verfügbaren Kanäle und Bildschirme an.

Arvato setzt auf den Boom-Sektor Business Process Outsourcing.

Arvato baut Geschäft mit integrierten Finanzdienstleistungen aus.

4

## Expansion in Wachstumsregionen

Bertelsmann eröffnet Corporate Center in Brasilien und Indien.

Bertelsmann India investiert in Online-Lernplattform WizIQ.

Bertelsmann Brasil steigt in zwei Digital-Fonds und erste Start-ups ein.

Big RTL Thrill startet in Indien.

G+J übernimmt indische Digitalvermarkter Networkplay und Seventynine.

Arvato liefert 100 Millionen Handys in China aus.

Arvato eröffnet neues Services Center in Mumbai mit 300 Mitarbeitern.

5.000 Mitarbeiter in China, 3.300 in Südamerika, 1.200 in Indien.

# Said and Done

Initial milestones in putting Bertelsmann's new strategy into practice

Bertelsmann will become a faster-growing, more digital and more international company – by pursuing four clear strategic priorities: strengthening the core, digital transformation, building growth platforms, and expansion in growth regions.

1

2

## Strengthening the core

Pearson and Bertelsmann announce and seek regulatory clearances for the future combination of Penguin and Random House

Bertelsmann acquires full ownership of Random House Mondadori, its Spanish-language trade book business

RTL Group launches five new broadcast stations in one year, including Nitro (D) and 6ter (F).

Arvato newly focuses on fast-growing services business

Bertelsmann establishes the international printing unit Be Printers

Bertelsmann combines its direct-to-customer businesses

## Digital Transformation

RTL Group reports 2.4 billion video views and 300 million mobile views

Random House expands its portfolio of available e-book titles to over 47,000

Gruner + Jahr has digital-marketing successes with EMS and Ligatus

Arvato grows with High-tech and IT clients, such as Microsoft.

Fremantle Media generates 4.5 billion video views on YouTube.

Random House creates information and service portals for its authors and literary agents

In recent months, this new strategy has been developed, discussed, and intensively communicated to the staff and the public. The Group, its divisions and companies have been putting it into action, and most importantly, the strategy is producing

3

## Building growth platforms

BMG Bertelsmann acquires full ownership of BMG

Bertelsmann enters the education business with the University Ventures Fund

Fremantle Media offers productions across all available channels and screens

Arvato focuses on the booming Business Process Outsourcing (BPO) sector

Arvato expands its business with integrated financial services

results, as reflected in the revenue growth reported in our latest Annual Report. INSIDE presents an overview of some key strategic moves that already have been implemented in recent months:

4

## Expansion in growth regions

Bertelsmann opens Corporate Centers in Brazil and India

Bertelsmann India invests in online learning platform WiZiQ

Bertelsmann Brasil invests in two digital funds and several startups

Big Thrill RTL launches in India

G+J takes over the Indian digital ad sales houses Networkplay and Seventynine

Arvato delivers 100 million mobile phones in China

Arvato opens a new services center in Mumbai with 300 employees

5,000 employees in China, 3,300 in South America, 1,200 in India

# „Digitalisierung ist Kerngeschäft“

## “Digital is core”

Die digitale Transformation ist eine der vier strategischen Prioritäten von Bertelsmann. Ihre Bedeutung für ein wachstumsstärkeres Unternehmen hat Thomas Rabe in seinem ersten Jahr als CEO immer wieder deutlich gemacht – auch und vor allem auf dem Management Meeting im vergangenen September in Gütersloh. Seine Aussagen zur Digitalisierung – und Ansagen an die 500 dort versammelten Top-Manager – leiten das Schwerpunktthema dieser Ausgabe von INSIDE ein. Auf den folgenden Seiten stellt INSIDE Modellfälle vor, die zeigen, wie weit Bertelsmann in der digitalen Transformation vorangeschritten ist – und wer diesen Prozess in unseren Unternehmen vorantreibt.

Digital transformation is one of Bertelsmann's four strategic priorities. During his first year as CEO – including, and especially, at last September's Management Meeting in Gütersloh – Thomas Rabe has consistently underscored its importance in order for us to achieve a faster-growing company. His vision for digitization – and directions to the 500 top managers gathered in Gütersloh – are the focus of this issue of INSIDE. In the following pages, INSIDE presents model cases that illustrate the significant progress Bertelsmann is making in the transformation to digital – and those who are driving this process in our companies.

Wir brauchen ausreichend digitale Expertise auf allen Ebenen – deshalb werden wir in entsprechende Trainings investieren. Wir wollen die Digital Natives gewinnen, binden und in unsere Teams integrieren.

Digital heißt eben nicht, alten Wein in neue Schläuche zu füllen. Digital heißt, unsere Produkte und Leistungen für den Kunden neu zu erfinden und zu stärken.

Digital is not about old wines in new bottles – it is about reinventing and enhancing our products and the value offered to our customers.

Digitale Medien wachsen, bauen ihre Reichweite aus und gewinnen Marktanteile. Die Digitalisierung zwingt traditionelle Medienunternehmen, sich anzupassen.

Digital media are growing, are increasing their reach, and gaining market share. And: Digitization compels traditional media companies to adapt.

We have to make it our priority to engage and develop digital expertise at all levels – that's why we will invest in training. We want to attract and retain digital natives and integrate them in our teams.



Bertelsmann CEO Thomas Rabe



Wir haben allen Grund, die Digitalisierung zu begrüßen, weil sie uns neue Möglichkeiten eröffnet. Inhalte sind relevanter denn je. Die Mediennutzung ist höher denn je. Wir müssen sicherstellen, dass wir mit unseren Inhalten Geld verdienen und einen angemessenen Teil des Kuchens abbekommen.

We have every reason to embrace digitization, as it provides new opportunities. Content is more relevant than ever, media consumption higher than ever – we have to ensure that we monetize our content and get a fair share of the cake.



Eine erfolgreiche digitale Transformation verlangt nach einem Wandel der Kultur in Richtung Zusammenarbeit, aber auch Bündeln und Teilen von Ressourcen.

Successful digital transformation requires a change in culture towards more cooperation, bundling, and sharing of resources.

# „Botschafter der digitalen Welt“

Zum ersten Mal kamen Digitalexperren aus allen Teilen des Unternehmens auf Einladung von Bertelsmann-Vorstandsmitglied Thomas Hesse zur „Digital Excellence Conference“ in Berlin zusammen – und trafen auf Vertreter prominenter Firmen wie Facebook und Twitter.

# ‘Ambassadors of the Digital World’

At the invitation of Bertelsmann Executive Board member Thomas Hesse, digital experts from all parts of the company came together in Berlin for the first “Digital Excellence Conference,” where they shared knowledge and met with representatives from prominent social media companies, including Facebook and Twitter.





Digitale Themen im Blick: Ein großer Bildschirm zeigt die aktuellen Tweets.  
Spotlight on Digital: A large screen shows the latest tweets

„Energie und Kreativität nutzen“ /  
 „Leverage our energy and creativity“:  
 Thomas Hesse

**Mit** der „Digital Excellence Conference“ und der Schaffung einer Bertelsmann-weiten Digitalcommunity haben wir eine wichtige Grundlage für das ganze Unternehmen geschaffen, auf der wir zukünftige Digitalgeschäfte aufbauen und heutige Geschäfte optimieren können. Dazu müssen wir den Austausch des vorhandenen Wissens fördern, Digitalnetzwerke ausbauen, voneinander lernen.“ Thomas Hesse, im Bertelsmann-Vorstand zuständig für Unternehmensentwicklung und Neugeschäfte, brachte es in seiner Begrüßung von rund 100 Digitalexpererten von zahlreichen Bertelsmann-Firmen auf den Punkt: Bertelsmann muss und wird noch digitaler werden. Denn, so Hesse weiter: „Bei aller Vielfalt steht jedes einzelne unserer Geschäfte am Ende vor ähnlichen Herausforderungen, denen wir uns in der digitalen Welt stellen müssen.“

Und so kamen auch eine Reihe hochrangiger Vertreter von den Who's who der Social-Media-Welt nach Berlin. Sie zeigten eindrucksvoll, wie sehr soziale Netzwerke und mobile Endgeräte die Geschäftsmodelle praktisch aller Branchen umgekämpft haben – und welche Möglichkeiten sich Bertelsmann und seinen Unternehmen damit bieten. Gunnar Bender, Director Public Policy bei Facebook Deutschland, empfahl beispielsweise, die Strategie eines Unternehmens auf soziale Netzwerke auszurichten und über diese Netzwerke in den aktiven Dialog mit den Kunden zu treten. Rowan Barnett, Deutschland-Chef von Twitter, betonte die quasi symbiotische Verbindung des TV-Geschäfts mit Social Media bei jungen Menschen – und die Chancen, die sich daraus für die TV-Werbung ergeben.

Wie Bertelsmann-Geschäfte von dem digitalen Wandel profitiert haben oder noch profitieren können, wurde im Workshop-Teil der „Digital Excellence Conference“ ▶



Michael Ortlepp (M.) (Bertelsmann Corporate Development), Matthias Büchs (RTL Interactive)

„Facebook, Twitter & Co. in die Geschäftsaktivitäten miteinbeziehen“ /  
“Include Facebook, Twitter & Co. in your business activities”:  
Christoph Bornschein, Agentur/Agency TLGG



## With

the ‘Digital Excellence Conference’ and the creation of a Bertelsmann-wide digital community, we have established an important basis for the entire company from which we can optimize our current businesses and build future digital enterprises. To achieve this, we must expand our digital networks, encourage the exchange of existing knowledge, and learn from each other.” Thomas Hesse, Bertelsmann Executive Board member and President, Corporate Development and New Businesses, summed it up in his welcome speech to some 100 digital leaders from dozens of Bertelsmann companies: Bertelsmann must and will become more digital because, Hesse added: “All diversity aside, in the end, each of our businesses faces similar challenges that we have to successfully conquer in the digital world.”

And so, a number of high-ranking representatives from the Who’s Who of the social media world were invited ►



„Über soziale Netzwerke in den Dialog mit Kunden treten“ /  
“Use social networks to enter into dialog with customers”:  
Gunnar Bender, Facebook Germany



„Jedes Unternehmen sollte einen SEO-Experten haben“ /  
“Every company should have an SEO expert”:  
Robert Franken, Chefkoch.de

„Das ungeheure Momentum der sozialen Netzwerke für eigene Zwecke nutzen“ /  
 “Put the huge momentum of social networks to work for your purposes”:  
 Erik Qualman (Autor/writer), Holger Rohm,  
 Tobias Blessing (beide/both Nayoki/Arvato, v. l./f. l.)



„Suchmaschinen als immer perfektere Marketing-Instrumente“ /  
 “Search engines as ever more perfect marketing instruments”:  
 André Soulier, Nayoki

► genauer unter die Lupe genommen. Hier standen die Entwicklung und Vermarktung im Bereich Social Media und Apps sowie die Optimierung von Websites für Suchmaschinen-Rankings (Search Engine Optimization, SEO, und Search Engine Marketing, SEM) im Fokus. Kolleginnen und Kollegen von der RTL Group, von Arvato oder von Random House stellten dazu markante Beispiele aus ihrem unternehmerischen Alltag vor. Die wichtigsten Erkenntnisse, die aus der Konferenz gewonnen werden konnten, sollen, so der Plan von Thomas Hesse, bis Ende des Jahres in einen Wissenspool einfließen. Die Bertelsmann-Experten sollen zudem über Netzwerke und Trainings und über das BENET konzernweit als „Botschafter der digitalen Welt“ fungieren. Sie stehen allen interessierten Unternehmen als erfahrener Ansprechpartner zur Verfügung – und fördern damit insgesamt die digitalen Geschäfte bei Bertelsmann. ■



„Der Erfolg einer App hängt von der Akzeptanz bei den Nutzern ab“ /  
 “An app’s success depends on its user acceptance”:  
 Rachel Mischke, Teravolt

## Mehr Infos im BENET

Mehr über die „Digital Excellence Conference“ erfahren Sie im BENET.

[BENET/News/Dossiers/Digital Conference](#)



## More information on BENET

Read more about the “Digital Excellence Conference” on BENET.

[BENET/Hot Topics/Digital Conference](#)





„Was im Fernsehen geschieht, geschieht auf Twitter“ /  
“Whatever happens on TV happens on Twitter”:  
Rowan Barnett, Twitter Germany

**E**► by Bertelsmann to Berlin. They demonstrated impressively how social networks and mobile devices have revamped the business models of almost all industries – and what terrific possibilities are now at hand for Bertelsmann and its companies. For example, Gunnar Bender, Director of Public Policy at Facebook Germany, recommended aligning a company's strategy with the social networks and using these networks to enter into an active dialogue with customers. Rowan Barnett, head of Twitter in Germany, emphasized the almost symbiotic connection of the TV business with social media among young people – and the opportunities that arise for TV advertising as a result.

How Bertelsmann businesses already have – and will continue to – benefit from the transformation to digital was examined more closely in the workshop section of the “Digital Excellence Confer-

„Marken müssen heutzutage online stattfinden“ /  
“Brands have to happen online these days”:  
Kim Kelleher, Say Media

ence.” Here the focus was on development and marketing in the social media and apps sector, and on optimizing websites for search-engine rankings (search engine optimization, SEO, and search engine marketing, SEM). Colleagues from RTL Group, Arvato, and Random House presented compelling examples from their everyday business activities.

By the end of the year, Thomas Hesse plans to incorporate the most important conference findings and ongoing cross-divisional digital developments into a companywide knowledge pool. The Bertelsmann experts will also act as Group-wide “ambassadors of the digital world” through networks and training activities and via BENET. By making themselves available to interested sister companies as experienced, collaborative resources for all things digital, they will promote and advance digital businesses at Bertelsmann. ■



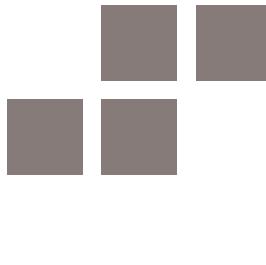
## „Bildung ist ein Bürgerrecht“

Gene Wade, Gründer und Chef der jungen Online-Universität UNow mit Hauptsitz in San Francisco, erklärt, wie deutlich mehr Menschen an einem qualifizierten Studium teilnehmen können – und das, ohne sich massiv zu verschulden. Das überzeugte auch den University Venture Fund, dessen wichtigster Investor Bertelsmann ist.

## ‘Education Is a Civil Right’

Gene Wade, Founder and CEO of the young San Francisco based online university UNow, explains how a great many more people can benefit from qualified studies – without going into tremendous debt. His reasoning convinced the University Venture Fund, whose biggest investor is Bertelsmann.





**UNIVERSITY NOW**  
MAKING HIGHER EDUCATION AVAILABLE TO EVERYONE

Wie muss akademische Bildung im 21. Jahrhundert aussehen? Wie können deutlich mehr Menschen in den Genuss eines qualifizierten Studiums kommen? Und vor allem: Wie können sie das schaffen, ohne sich dafür massiv zu verschulden? Eine überzeugende Antwort auf diese Fragen findet sich hinter der modernen Fassade des Bürogebäudes 543 Howard Street in San Francisco. Davon jedenfalls sind die rund 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des jungen Start-ups University Now (UNow) felsenfest überzeugt, allen voran der Gründer und CEO Gene Wade. Überzeugt hat Wade mit seinem Konzept einer Online-Universität und dem Geschäftsmodell auch die Experten des University Ventures Fund. Der Bildungsfonds wurde im Januar 2012 ins Leben gerufen, wichtigster Investor ist Bertelsmann. University Ventures verfügt über eine Kapitalausstattung von 100 Millionen US-Dollar und konzentriert sich auf neue Angebote zum Erwerb höherer Bildung – College- und Universitätsabschlüsse. Im Juni des vergangenen Jahres stieg University Ventures mit einem zweistelligen Millionenbetrag bei UNow ein, seitdem ist Bertelsmann größter Investor des jungen Unternehmens. INSIDE besuchte Gene Wade und sein Team am Firmensitz in San Francisco.

Wer allerdings an der Howard Street die beschauliche Atmosphäre eines akademischen Betriebs erwartet, der wäre sicher enttäuscht. UNow ist ein Start-up und das zeigt sich an jeder Ecke: in der offenen Einrichtung, die jede Menge Kom-

munikationsmöglichkeiten bietet, an der gut ausgestatteten Küche mit kostenlosen Getränken, sicherlich an den einzelnen Arbeitsplätzen, die mit modernsten Rechnern und weiterem State-of-the-Art-Equipment ausgestattet sind. Vor allem aber zeigt sich der Start-up-Charakter in der Einstellung der Mitarbeiter, die offensichtlich allesamt aus Überzeugung und mit viel Engagement bei UNow arbeiten. Denn Gene Wade und seinem Team geht es um mehr als „nur“ darum, ein innovatives, profitables Bildungsunternehmen aufzubauen.

## 199 Dollar pro Monat

UNow hat in den vergangenen Monaten viel Aufsehen damit erregt, einen staatlich anerkannten Abschluss zu einem sehr günstigen Preis anzubieten. Während die traditionelle Collegeausbildung in den USA mit Zehntausenden US-Dollar zu Buche schlägt, kostet ein Studium an der New Charter University, der Online-Uni von UNow, inklusive aller Lehrmaterialien lediglich 199 US-Dollar pro Monat. Ganz gleich, wie viele Kurse der einzelne Student belegt. Für die USA, wo Eltern oftmals hohe Kredite aufnehmen müssen, um die Ausbildung ihrer Kinder zu bezahlen, ist das eine Sensation. Sie hat Gene Wade nicht nur überregionale Schlagzeilen beschert, sondern ihn auch bereits bis ins Weiße Haus gebracht. Dort hat er sein Konzept einem der innenpolitischen Berater von Präsident Obama vorgestellt. Zu-



letzt wählte ihn das Wirtschaftsmagazin „Forbes“ im Frühjahr zu einem von zwölf „Disruptors 2013“, also einem Unternehmer, dessen Geschäftsidee das Potenzial hat, gleich eine ganze Branche auf den Kopf zu stellen. „Die Kosten für höhere Bildung in den USA sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen, was mittlerweile ein Riesenproblem für die gesamte Gesellschaft darstellt“, so Wade. „Die Summe der Kredite, die private Haushalte in den USA für Bildung aufgenommen haben, liegt heute höher als die Schulden, die über Kreditkarten und Autofinanzierungen zusammen aufgetürmt wurden.“ Allein berufstätige Erwachsene im Alter über 27 Jahren, wichtigste Zielgruppe von UNow, würden Bildungsschulden in Höhe von 615 Milliarden US-Dollar vor sich herschieben.

Nach Ansicht von Gene Wade steht UNow für einen Paradigmenwechsel in der US-amerikanischen Bildungswirtschaft. „Es geht nicht mehr darum, wie viele Stunden ein Student zusammen mit ▶



Mitarbeiter von University Now in San Francisco, USA / University Now staff members in San Francisco, CA

**What** should academic education in the 21st century look and be like? How can significantly more people benefit from qualified studies? And above all, how they can achieve this without going into tremendous debt? Persuasive answers to these questions can be found behind the modern façade of the office building at 543 Howard Street in San Francisco. The approximately 90 employees of the young start-up University Now (UNow), led by founder and CEO Gene Wade, firmly believe in their mission – and Wade, was also able to make believers of the experts at the University Ventures Fund with his concept and business model for an online university. University Ventures was established in January 2012; its major investor is Bertelsmann. The fund has a capital endowment of 100 million U.S. dollars, and concentrates on new offers for acquiring a tertiary education – i.e. college and university degrees. Last June, Uni-

versity Ventures committed tens of millions in UNow, making Bertelsmann the largest financial stakeholder in the new company. INSIDE visited Gene Wade and his team at the company headquarters in San Francisco.

### \$199 per month

Anyone expecting a laid-back, academic atmosphere on Howard Street is bound to be disappointed. UNow is a start-up, and its can-do vitality is evident everywhere, from the open-plan office offering myriad resources for communication to the well-equipped kitchen stocked with complimentary beverages – and in the individual workstations, which are equipped with state-of-the-art computers and equipment. But above all, the start-up character is evident in the attitude of the staff, who all clearly bring a passionate belief and dedication to their work at UNow. For Gene Wade and his

team, this is about more than "just" establishing an innovative, profitable education company.

The affordable price at which its enrolled students can earn a nationally accredited degree is part of what is attracting so much attention to UNow. While a traditional college education in the United States can cost tens of thousands of dollars, a degree from the New Charter University, UNow's online university – including all teaching materials – costs just \$199 per month. Regardless of how many courses a student enrolls in. For the U.S., where parents often have to take out large loans to pay for their children's education, this is a landmark concept. It has earned Gene Wade national headlines, and has brought him all the way to the White House, where he presented his concept to one of President Obama's domestic policy advisers.

This spring, "Forbes" magazine named him as one of their twelve "Disruptors 2013" – i.e. entrepreneurs ►



## Auf einen Blick At a glance

Über die personalisierte Einstiegsseite können die UNow-Studierenden mit einem Blick ihre Lernfortschritte kontrollieren.

A personalized landing page lets UNow students monitor their learning progress at a glance

**D►** anderen in einem Kurs anwesend ist, also um die sogenannte „Seat-Time“. Es geht darum, was er tatsächlich lernt, welches Wissen er anschließend vorweisen kann“, so Wade. Wie viel Zeit der Student benötigt, um sich dieses Wissen anzueignen, bleibt ihm bei UNow selbst überlassen. „Im Gegensatz zur traditionellen akademischen Bildung in den USA ist unser Modell Output-orientiert, stellt also das Ergebnis in den Mittelpunkt, nämlich die erworbenen Kompetenzen der Studierenden.“ Wade ist sicher, dass sich diese Art der Bildung dauerhaft durchsetzen und dass das gesamte US-Bildungssystem grundlegend verändern wird.

„Der Bereich der Hochschulbildung ist wohl der einzige Bereich, der bislang von tief greifenden technologischen Veränderungen verschont blieb, er funktioniert im Grunde noch so wie vor 100 Jahren – doch die Digitalisierung macht damit Schluss“, meint Gene Wade. Sie mache es möglich, die Kosten für akademische Bildung massiv zu senken, und genau das werde in den kommenden Jahren auch geschehen. Und das Modell von UNow sei deutlich effizienter: Wäh-

rend das traditionelle College wenigstens vier Jahre bis zum Abschluss vorsehe, führe die Online-Uni New Charter schon in rund 30 Monaten zum Ziel – und das bei deutlich höherer Flexibilität für die Studierenden.

### Einzigartige Plattform

Die eigentliche Wissensvermittlung läuft bei der Online-Uni stets nach demselben Schema ab. Über die Homepage gelangt der Student auf seine persönliche Seite, die alle Fortschritte, Aufgaben und Ressourcen auf einen Blick für ihn bereithält. Dabei ist jeder Kurs in viele einzelne Wissensblöcke unterteilt, die nach dem immer gleichen Prinzip abgearbeitet werden. „Als Erstes kommt ein Text, der den Inhalt des jeweiligen Kursabschnitts vermittelt; dann folgt ein vertiefendes Video. Anschließend wird das erworbene Wissen mit einer praktischen Übung getestet“, erklärt Karen Baldeschwieler, President der New Charter University. Die Ergebnisse und auch das Lernverhalten der Studenten werden durch die IT-Technik bei jedem einzelnen

Schritt detailliert erfasst und ausgewertet. Wie gut kommen sie mit dem Lehrmaterial zurecht, wie schnell werden die Inhalte erfolgreich vermittelt, wie fallen die Tests aus? All dies wird permanent ausgewertet und anschließend genutzt, um die Kurse weiter zu verbessern, um die Inhaltsvermittlung noch effizienter zu gestalten. Die Grundlage dafür ist eine aufwändige IT-Plattform, die dieses Kunststück mithilfe ausfeilter Programme und einer umfassenden Datenbasis fertig bringt. „Unsere Plattform ist in dieser Form einzigartig und sichert uns für die kommenden Jahre einen Wettbewerbsvorteil“, ist sich Gene Wade sicher.

Eine Online-Einrichtung wie die New Charter University zu besuchen, bedeutet aber nicht, keinen Kontakt mit anderen Studenten und Lehrkräften zu haben. Im Gegenteil: Sobald sich ein Student neu anmeldet, erhält er einen persönlichen Betreuer, einen „Advisor“, zugeteilt. Dieser überwacht die Fortschritte des Studenten, er ist sein zentraler Ansprechpartner und er greift vor allem sofort ein, sobald der Student mit einzelnen Aufgaben oder Anforderungen nicht klarkommt. Für jeden ►

**E►** whose business ideas the editors at "Forbes" are convinced have the potential to turn a whole industry upside down. "The cost of higher education in the United States has risen dramatically in recent years, and has become a huge problem for all of U.S. society," said Wade, "The sum total of loans taken out by private households in the United States for education is now higher than all credit card and car loan debts together." The demographic of working adults, just those aged over 27, UNow's most important target group, is strapped with a soaring educational debt of \$615 billion.

In Gene Wade's view, UNow represents a paradigm shift in the American educational landscape. "The important factor is no longer how many hours a student is present in a classroom along with others – their 'seat time' – but what he actually learns – the knowledge he has to show for it afterwards," says Wade. At UNow, the student decides how long they need to acquire this knowledge." Unlike traditional academic education in the USA, our model is output-oriented and focuses on results, that is, the skills and knowledge the students acquire." Wade is certain that this kind of education model will prevail in the long run, and that the entire U.S. education system must and will change fundamentally.

## More efficient, more flexible

"The field of university education is probably the only area of modern society that has remained unaffected by major technological changes. It still basically works as it did 100 years ago – but digitization will put an end to this," says Wade. Digitization makes it possible to massively lower the cost of academic education, and that is exactly what will happen in the years ahead. The UNow model is much more efficient, Wade says: while traditional college takes at least four years to complete, the New Charter online university enables students to achieve this goal in approximately 30 months – while offering them much greater flexibility.

At the online university, the actual imparting of knowledge always works in the same way. From the homepage, the

student accesses their personal page, which shows their progress, tasks, and resources at a glance. Each course is divided into many blocks of knowledge that are all completed according to the same principle. "First there is a text that conveys the content of each course section, followed by an in-depth video. Then, the acquired knowledge is tested with a practical exercise," explains Karen Baldeschwieler, President of the New Charter University. Advanced information technology is used to record and evaluate, in detail, the results and learning behavior at each step. How well do the students cope with the course material, how quickly is the content successfully transmitted, how do the tests turn out? All of this is constantly evaluated, and then used in order to further improve the courses and make the teaching of the content more efficient. The basis for this is a complex IT platform that uses sophisticated programs and an extensive database to achieve this feat. "Our platform is unique in this form and secures us a competitive advantage in the years ahead," Gene Wade says proudly.

Attending an online institution like the New Charter University does not, however, mean there is no contact with other students and with teachers. To the contrary: as soon as a new student enrolls, he is assigned a real-time personal advisor, who monitors the student's progress, serves as their main point of contact and immediately steps in as soon as the student is falling behind in coping with individual assignments or requirements. For each course a student takes, there is also a teacher or "instructor" who is responsible for managing the content of a given subject.

"Our employees are experts and they all have one thing in common: they love to teach," says Wade. The teaching staff at UNow spend more than 30 hours per week in contact with their students – at traditional colleges, the norm is less than ten hours a week. To really attract the best educational talent, continues Wade, UNow pays salaries well above the industry average.

Finally, there's a third group of professionals: the "evaluators," who handle the assignment of the tests and papers and assign the grades – all done on an anonymous basis. Karen Baldeschwieler feels this principle is akin to a small revolution in education: "For the first time, the previously existing conflict of interest for the teachers is eliminated," says Baldeschwieler. "Personal sympathies toward individual students, worries about the grade point average of a class – it all no longer matters. Teachers can focus solely on teaching the content." Gene Wade and Karen Baldeschwieler see this, along with the continual review of course content and learning success, as an essential guarantee for the evolving, enduring quality of a New Charter education. "Our quality can be measured at any time," stresses Gene Wade.

## Programs widely accepted

The idea of an online university that focuses on the scholastic success of students is not new. Thirteen years ago, a number of states in the western U.S. partnered for a pilot project to test the feasibility of such an institution. The result was the state-sponsored Western Governors University, which successfully used this ▶



Our platform is unique in this form and secures us a competitive advantage in the years ahead



# Unsere Plattform ist in dieser Form einzigartig und sichert uns für die kommenden Jahre einen Wettbewerbsvorteil

► einzelnen Kurs, den ein Student belegt, kommt dann jeweils noch eine Lehrkraft, ein „Instructor“ hinzu, der sich um die inhaltliche Betreuung des jeweiligen Faches kümmert. „Unsere Mitarbeiter sind ausgewiesene Experten, und sie alle haben eines gemeinsam: Sie unterrichten gerne“, betont Gene Wade. So würden die Lehrkräfte bei UNow mehr als 30 Stunden pro Woche im Kontakt mit ihren Studenten verbringen, an herkömmlichen Colleges seien es weniger als zehn Stunden. Um wirklich die besten Experten für sich zu gewinnen, zahle UNow Gehälter, die klar über dem Branchenschnitt lägen.

Schließlich kommt noch eine dritte Gruppe von Fachkräften hinzu: die „Evaluators“ – die Prüfer. Sie kümmern sich um die Auswertung der Tests und Facharbeiten sowie die Notenvergabe – und zwar auf anonymer Basis. Dieses Prinzip kommt nach Ansicht von Karen Baldeschwieler ebenfalls einer kleinen Revolution im Bildungswesen gleich. „Erstmals fällt so der bislang bestehende Interessenkonflikt für die Lehrenden weg“, so Baldeschwieler. „Persönliche Sympathien für einzelne Studenten, Gedanken über den Notendurchschnitt einer Klasse – all das spielt keine Rolle mehr. Die Lehrenden können sich allein auf die Vermittlung der Inhalte konzentrieren.“ Neben der permanenten Überprüfung der Lerninhalte und Lernerfolge sehen Gene Wade und Karen Baldeschwieler dieses Prinzip als wesentlichen Garanten für die Qualität der New-Charter-Ausbildung. „Unsere Qualität ist jederzeit messbar“, betont Gene Wade.

## Experten von Google

Die Idee zu einer Online-Universität, die den Lernerfolg der Studentinnen und Studenten in den Mittelpunkt stellt, ist nicht

neu. Bereits vor 13 Jahren schlossen sich eine ganze Reihe von Bundesstaaten im Westen der USA für ein Pilotprojekt zusammen, um die Machbarkeit einer solchen Einrichtung zu überprüfen. Herausgekommen ist die staatlich unterstützte Western Governors University, die seit Jahren erfolgreich nach diesem Prinzip arbeitet und heute zum monatlichen Festpreis von 500 US-Dollar pro Student 40.000 eingeschriebene Kursteilnehmer zählt. Gene Wade allerdings hat als erster Privatunternehmer das erfolgreiche Western-Governors-Modell aufgegriffen und konsequent weitergedacht. Um Beschränkungen, staatliche Einflussnahme und unnötige Bürokratie zu vermeiden, stand ganz zu Beginn von UNow die grundsätzliche Entscheidung, auf jegliche staatliche Unterstützung zu verzichten. Die Vorteile, so die Überzeugung von Gene Wade, überwiegen die Nachteile deutlich. So kann UNow seine Ausbildung heute noch einmal deutlich günstiger anbieten als Western Governors, nämlich für die eingangs bereits erwähnten 199 US-Dollar monatlich. Parallel zur New Charter University unterhält UNow auch noch die Patten University im kalifornischen Oakland. Deren Abschlüsse wurden von der gleichen Prüfkommission anerkannt, die auch die Abschlüsse von bekannten Universitäten wie Stanford und USC zertifiziert, was dafür sorgt, dass die UNow-Abschlüsse in den gesamten USA anerkannt werden.

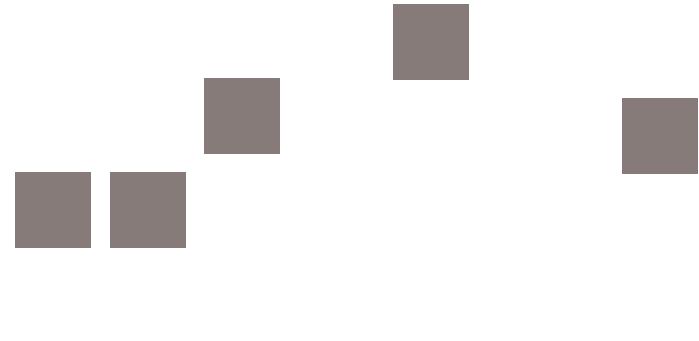
Für den Start von UNow heuerte Gene Wade einen Großteil der Western-Governors-Führungsspitze an und verbesserte zusammen mit seinem Team das Modell an entscheidenden Punkten, vor allem bei der Datenbank- und IT-Technik. Hierfür konnte Wade zum Start Experten von Google gewinnen, die das heutige System aufbauten. Und das mit so viel Erfolg, dass mittlerweile die Western

Governors University bei UNow vorstellig wurde und die einzigartige Datenbank gerne ebenfalls einsetzen würde. „Wir können die Ergebnisse der Tests mit den Kursinhalten und dem Profil des Studenten in Beziehung setzen – das wollen viele, wir haben es“, so Gene Wade stolz.

## Kommunen als Partner

Dabei ist die Entwicklung der Plattform noch längst nicht abgeschlossen. Künftig sollen beispielsweise noch viel mehr spielerische Elemente integriert werden. „Motivation ist ein großes Thema für uns“, so Gene Wade. „Schließlich besteht unsere Zielgruppe aus berufstätigen Erwachsenen, von denen sich viele schwer damit tun, wieder die Schulbank zu drücken.“ Wie ernst es UNow damit ist, zeigt schon die Tatsache, dass mittlerweile ein eigener Game-Designer angestellt wurde. Außerdem sollen Funktionen sozialer Netzwerke integriert werden. „Die Oberfläche unserer Plattform ist bereits an sozialen Medien wie Facebook ausgerichtet; das kennen und nutzen die Menschen täglich“, erklärt der UNow-Chef. Die soziale Interaktion der Studentinnen und Studenten solle künftig noch mehr gefördert werden. „Wir wollen eine Lern-Community aufbauen, in der sich nicht nur die Kursteilnehmer untereinander helfen, sondern in der beispielsweise auch weiter fortgeschrittene Studenten die Anfänger unterstützen.“ Eine völlig neue Art von Hochschule erfordere schließlich auch neue Arten der Beziehungen der Studenten untereinander.

Noch ist die New Charter University eine kleine Universität. Bislang sind etwa 600 Studentinnen und Studenten eingeschrieben, darunter bald zehn Prozent mit einem internationalen Hintergrund. Nachdem Geschäftsmodell, Inhalte und Technik ►



**E►** principle for many years, and presently has 40,000 students enrolled at a fixed monthly tuition of \$500 per student. Gene Wade was the first private entrepreneur to adopt the successful Western Governors model and systematically rethink it. To avoid restrictions, state interference and unnecessary bureaucracy, he made the fundamental decision from the very beginning that UNow would do without any state funding. Wade is convinced

that the advantages in doing this easily outweigh any disadvantages. UNow can offer its education – at the aforementioned \$199 per month – for a lot less than Western Governors. Apart from the New Charter University, UNow also operates Patten University in Oakland, California, a university that is accredited by the same body that certifies Stanford and USC. So, UNow's degree programs will now be broadly accepted across the country.

For the launch of UNow, Gene Wade hired much of the Western Governors leadership and, with his team, improved key points of the model, in its database and IT technology. At the early stages, Wade was able to recruit experts from Google to develop the present system. It is so successful, in fact, that Western Governors University has since approached UNow and would like to use the unique database. "We can ►



Ermöglichen einen staatlich anerkannten Abschluss zum günstigen Preis: Gene Wade (2. v. r.) und seine Kollegen.

Enabling people to earn an accredited degree at a low price: Gene Wade (2<sup>nd</sup> from right) and his colleagues.



► ihre Funktionsfähigkeit unter Beweis gestellt haben, nachdem auch die Webseite Mitte Februar noch einmal komplett überarbeitet wurde, konzentrieren Gene Wade und sein Team ihre Energie nun darauf, das Angebot von UNow bekannt zu machen und das Misstrauen der potenziellen Kunden, das sich in dem Spruch „zu schön, um wahr zu sein“ zusammenfassen lässt, abzubauen. Als äußerst vielversprechender Ansatz haben sich Kooperationen mit großen Unternehmen erwiesen. Viele US-Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter mit zwischen 2.500 und 5.000 US-Dollar pro Jahr, wenn diese sich an einem College oder einer Universität fortbilden. UNow liegt mit seinem Angebot unter diesem Zuschuss. So ist der gesamte Kurs für den teilnehmenden Mitarbeiter kostenlos, und die Unternehmen sparen darüber hinaus auch

noch Geld ein. Erste Partnerschaften konnte UNow auch mit kalifornischen Kommunen wie Oakland und Sacramento schließen, die ebenfalls die Weiterbildung ihrer Angestellten fördern.

## Strategischer Partner

Der erste Unternehmenspartner von UNow waren die Bertelsmann-Firmen in den USA. Doch dies ist nicht der einzige Vorteil für UNow. „Bertelsmann ist für UNow nicht nur ein finanzieller Partner, sondern darüber hinaus ein strategischer Partner – das sehe ich als großen Vorteil“, betont Gene Wade. So unterstützte Bertelsmann sein Unternehmen seit dem Engagement des University Ventures Fund im Juni 2012 beispielsweise sehr direkt in Fragen der Unternehmensentwicklung.

Hauptansprechpartnerin bei Bertelsmann ist Dalia Das, Head of Education in Thomas Hesses Vorstandsbereich Unternehmensentwicklung und Neugeschäfte, die eng mit University Ventures sowie Gene Wade und seinem Team zusammenarbeitet.

Warum Gene Wade sich so sehr für bezahlbare höhere Bildung für alle einsetzt, wird bei einem Blick auf seine eigene Biografie verständlich: Als schwarzer US-Amerikaner wurde er 1969 kurz nach dem Ende der Rassentrennung geboren. „Ich bin in Boston in einem Stadtviertel mit rein schwarzer Bevölkerung aufgewachsen“, erzählt Wade. Die Rassentrennung an den Schulen der Ostküstenmetropole sei erst 1974 nach Intervention des Obersten Gerichtshofes der USA abgeschafft worden. Um ihrem Sohn den Besuch einer Schule zu ersparen, an der der gemeinsame Unterricht erst durch die Polizei durchgesetzt ►



Bertelsmann unterstützt University Now auch in Fragen der Unternehmensentwicklung – Blick in die Büros von UNow.

Bertelsmann also supports University Now in matters of business development – a look inside the UNow offices





Ryan Craig, Managing Director University Ventures Fund



Bertelsmann ist über den unabhängigen University Ventures Fund an UNow beteiligt. Der Fonds ist mit 100 Millionen US-Dollar ausgestattet und konzentriert seine Investitionen ausschließlich auf innovative, zumeist digitale Unternehmungen im Bereich der höheren Bildung. Bisher hat der Fonds in fünf Unternehmen in den USA und Europa investiert.

Bertelsmann owns a stake in UNow via the independent University Ventures fund. The fund is endowed with US\$ 100 million and focuses its investments exclusively on innovative, usually digital ventures in the field of higher education. To date, the fund has invested in five companies in the U.S. and Europe.

**E►** correlate the test results with the course content and the student profile – a lot of people want it; we have it,” says Wade proudly.

## Strategic partner

The platform’s development is still far from complete. For instance, a lot more fun elements will be integrated in the future. “Motivation is a big issue for us,” said Gene Wade. “After all, our target group consists of working adults, many of whom are reluctant about going back to school.” Just how seriously UNow is taking this “fun” aspect is underscored by their hiring of a game designer for next platform generations. Also, features of social networks are to be integrated. “The user interface of our platform is already modeled on social media such as Facebook, which people are familiar with and use on a daily basis,” says the UNow boss. Social interaction between the students is being encouraged even more in future. “We’re aiming to build a learning community where the students not only help each other, but where more advanced students can, for example, support the beginners.” After all, he says, an entirely new type of university requires new kinds of relationships among the students.

At this point, the New Charter University is still small, with about 600 students enrolled. Nearly ten percent of them have an international background. Now that the business model, content and technology have demonstrated that they work, and after the website was completely refreshed in mid-February, Gene Wade and his team are concentrating their energy on getting the word out about UNow and addressing the concerns of potential customers. These can essentially be summed up with the phrase “too good to be true.” Enrollment collaborations with large companies have proven very promising. Many U.S. companies support their employees’ pursuit of a college or university education with between \$2,500 and \$5,000 per year. UNow’s tuition remains below this amount. So the entire course program is free for the participating employee, and the company saves money, too. UNow recently has signed initial partnerships with California municipalities such as Oakland and Sacramento, which also sponsor the continued education of their employees.

Bertelsmann companies in the U.S. are UNow’s first corporate partners. But this is not the only advantage for UNow: “Bertelsmann is now not only just a financial partner for UNow, but also a strategic partner – which I see as a huge advantage,” stresses Wade. Since the University Ventures Fund bought its

stake in June 2012, Bertelsmann has supported his company directly in terms of corporate development. Dalia Das, Head of Education in Thomas Hesse’s Corporate Management and New Business Development group, played a leading role in the investment, working directly with University Ventures, Gene Wade, and his team.

## “A ticking bomb”

A look at Gene Wade’s background explains why he is such an advocate of affordable higher education. A black American, born in 1969 shortly after the end of segregation, he was “a native of Boston, and grew up in a neighborhood with an all-black population,” says Wade. Racial segregation at schools in the New England city was not abolished until 1974 upon the intervention of the U.S. Supreme Court. In order to spare their child from attending a school where joint education had to be enforced by the police, his parents sent him to a private school. This was followed by enrollment at historic Morehouse College in Atlanta, Georgia, which prior to desegregation was one of the few colleges that accepted blacks. Wade went on to complete a law degree at Harvard Law School, and also earned an MBA from The Wharton School. ►



Bertelsmann ist für UNow nicht nur ein finanzieller Partner, sondern darüber hinaus ein strategischer Partner – das sehe ich als großen Vorteil

Bertelsmann is now no longer just a financial partner for UNow, but also a strategic partner – which I see as a huge advantage



► werden musste, haben ihn seine Eltern auf eine Privatschule geschickt. Es folgte der Besuch des traditionsreichen Morehouse College in Atlanta, Georgia. Bis zur Aufhebung der Rassentrennung eines der wenigen Colleges, das von Schwarzen besucht werden durfte. Anschließend absolvierte Wade ein Jurastudium an der Harvard Law School und erwarb auch noch einen MBA an der Wharton School.

Mit dieser Bildungskarriere, so Wade, habe er zur ersten Generation von schwarzen US-Bürgern gehört, die eine Schulzeit ohne Rassentrennung erlebt hätten: „Schon während meines Studiums habe ich den Eindruck gewonnen, dass das Bildungssystem der USA mit den Veränderungen nicht Schritt gehalten hat, dass es dem demografischen Wandel in der Bevölkerung und den neuen Anforderungen nicht gerecht wird.“ Heute bestehe die Aufgabe nicht länger darin, den Fabriken Heere von gering qualifizierten Arbeitern, den Blue Collar Workers, zuzuführen;

stattdessen würden die Anforderungen der Arbeitgeber ständig weiter steigen. Vor diesem Hintergrund könne es sich die US-amerikanische Gesellschaft einfach nicht länger erlauben, ganze Generationen mit geringster Qualifikation oder gleich ganz ohne Abschluss ins Leben zu entlassen. „Das Thema ist eine Zeitbombe und es ist ganz klar ein Thema der Bürgerrechtsbewegung“, betont Gene Wade. Es gehe nicht mehr wie in den 1960er-Jahren darum zu protestieren, es gehe darum, das alte System zu verändern.

### Dritte Firmengründung

Konsequent widmete Wade auch seine ersten unternehmerischen Schritte dem Ziel, allen US-Bürgern einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung zu verschaffen. Denn UNow ist bereits seine dritte Firmengründung. Die erste war Learn Now, eine Privatschule, die später

an den Bildungsanbieter Edison Schools verkauft wurde. Die zweite war Plattform Learning, ein landesweit arbeitender Anbieter von Nachhilfe für Schüler aus einkommensschwachen Familien. Seine Erfahrungen mit dem US-Bildungssystem in dieser Zeit sind maßgeblich dafür verantwortlich, wenn er heute fordert: „Wir müssen unsere Bildungsinstitutionen komplett überdenken.“ Eine Gesellschaft, die nicht all ihren Bürgern das gleiche Recht auf höhere Bildung ermögliche, sei keine moderne Gesellschaft. Und vielleicht ist es ja nur passend, dass der nächste Schritt in der Verwirklichung annähernd gleicher Bildungschancen für alle US-Amerikaner mit San Francisco ausgerechnet in einer Stadt erfolgt, die schon einmal, Ende der 1960er-Jahre, dank der nahe gelegenen University of California in Berkeley und der toleranten Atmosphäre der Stadt eine wichtige Rolle dabei innehatte. ■



**E ►** This educational career, says Wade, makes him a part of the first generation of black U.S. citizens to have experienced school without segregation. "Even during my studies, I had the feeling that the education system of the United States was not keeping pace with changes, that it failed to meet the demographic change and the new requirements taking place in the population." Today, the educator's major task is no longer to provide factories with armies of "blue collar" workers; instead, employers' expectations and requirements keep rising. Against this backdrop, American society simply cannot afford to let entire generations with minimal skills and job qualifications or without any sort of degree, fail to make a good life for themselves and their families. "The issue is a ticking bomb and it's clearly a civil rights issue," emphasizes Wade. This is no longer about protesting, like in the 1960s, but about changing the old system.

Gene Wade resolutely devoted his first steps as an entrepreneur to the goal of giving all U.S. citizens equal access to education. UNow is the third company he has founded. The first was Learn Now, a private school that was later sold to the education provider Edison Schools. The second was Platform Learning, a nationwide provider of tutoring for students from low-income families. His experiences with the U.S. education system during that time were formative in his current mission that "We need to rethink our educational institutions completely". In his view, a society that does not give all its citizens equal rights to higher education is not a progressive society. And perhaps it is only fitting that the next step in realizing close-to-equal educational opportunities for all Americans is, of all places, San Francisco, a city that already played an important role in this issue in the late 1960s, thanks to the nearby University of California at Berkeley and the city's general atmosphere of tolerance. ■

Der Hauptsitz von University Now in San Francisco

The University Now headquarters in San Francisco

### Mehr Infos

Hier kommen Sie zur Homepage von UNow  
[www.unow.com](http://www.unow.com)



### More information

Visit the UNow homepage  
[www.unow.com](http://www.unow.com)



Der Humorist Laurent Gerra (links) gehört zu den beliebtesten Franzosen. Gemeinsam mit Anchorman Laurent Bazin (rechts) gibt er dem Morgen auf RTL Radio eine Stimme. Auch diese Sendung verfolgen immer mehr Hörer via Smartphone.  
Humorist Laurent Gerra (on left) is one of the most popular people in France. He and anchorman Laurent Bazin (on right) are the morning voice of RTL Radio – yet another program that more and more people are listening to on their smartphones





„Smartphones  
sind das Radio  
der Zukunft“

RTL Net, die Online-Tochter der Gruppe RTL Radio France, erschließt für Frankreichs Radiosender Nummer eins die digitale Welt – und das in allen nur erdenklichen Formen und Formaten.

‘Smartphones  
Are the Radios  
of the Future’

RTL Net, the online arm of RTL Radio France, is opening up the digital world for France’s number one radio station – in every imaginable way and form.



Tristan Jurgensen verantwortet als Geschäftsführer von RTL Net alle Digital-Aktivitäten aller Sender der Gruppe RTL Radio in Frankreich.

As Managing Director of RTL Net, Tristan Jurgensen oversees all digital activities by all RTL Radio group stations in France

**Sie** arbeiten Tür an Tür, voneinander nur getrennt durch hohe Glaswände: die in jeder Hinsicht noch junge Online-Redaktion auf der einen Seite und die etablierten Hörfunk-Redakteure der französischen Radiosender der RTL Group – RTL Radio, RTL 2 und Fun Radio – auf der anderen. Wer also noch einen augenfälligen Beweis für die Verschmelzung von Radio und Internet sucht, der findet ihn hier in der Rue Bayard 22, im Herzen der französischen Hauptstadt, in Sichtweite von Triumphbogen und Champs-Élysées. Kurze Wege bestimmen das Bild. Austausch so viel wie möglich. Berührungsängste? Keine. Oder besser: immer weniger. Denn zu klar liegen die vielen Berührungspunkte zwischen Radio und Internet auf der Hand. Sie konsequent zu nutzen, ist die Aufgabe von RTL Net. Die Online-Tochter der Gruppe RTL Radio France erschließt Frankreichs Radiosender Nummer eins die digitale Welt – und das in allen nur erdenklichen Formen und Formaten. Immer wieder ist RTL Radio Trendsetter und Taktgeber der Digitalisierung, investiert in neue Ideen und identifiziert neue Erlösquellen. Über die zunehmend digitale Zukunft des Radios sprach INSIDE in Paris mit Tristan Jurgensen, Geschäftsführer von RTL Net.

Am Anfang steht die Technik. Schließlich hat die digitale Revolution dem Radio eine kleine, eigene Revolution gleich mitbeschert. Im Gegensatz beispielsweise zu Deutschland oder Großbritannien sind die Radiosender in Frankreich traditionell und politisch gewollt als zentrale Informationsträger landesweit zu empfangen. Die Realität sah lange anders aus. „In den Jahrzehnten der analogen AM-Frequenzen war der Empfang von RTL Radio auf den nördlich der Loire gelegenen Teil Frankreichs

konzentriert. Südlich von Lyon und in der Provence wurde er immer schwächer“, erinnert sich Tristan Jurgensen an eine Vergangenheit, die heute steinzeitlich anmutet. „Erst mit der Umstellung auf die digitale Sendetechnik lässt sich der größte Sender des Landes auch wirklich landesweit und natürlich darüber hinaus empfangen. Das Medium Radio ist heute vollständig digitalisiert – von der Produktion bis zur Verbreitung – und damit ist es gestärkt gegenüber den 1980er- oder 1990er-Jahren.“

## Live-Streaming ist das A und O

Die Digitalisierung hat Frankreich wie jedes andere Land mit einer Vielzahl und Vielfalt neuer „Radiogeräte“ überzogen: mit Computern, MP-3-Playern, Tablets und allen voran mit immer leistungsfähigeren Smartphones. Letztere sind, daran lässt Tristan Jurgensen keinen Zweifel, die Radios der Zukunft. Das hat viel mit den allgemeinen Hörgewohnheiten des Menschen zu tun: „Während wir das Fernsehen oder die Tageszeitung an einem festen Ort und zu einem festen Zeitpunkt sehen oder lesen, begleitet uns das Radio den ganzen Tag hindurch, vor allem am Morgen, in der Radio-Prime-Time. Wir lassen uns vom Radio wecken, hören es im Bad, dann in der Küche, am Frühstückstisch und schließlich im Auto auf dem Weg zur Arbeit. Das Radio folgt dem Rhythmus eines typischen französischen Vormittags.“

So wie das Radio immer und überall dabei ist, ist es heute auch das Smartphone. Gerade in den Hosentaschen der Jüngeren. Für sie gehen Radio und Handy dadurch eine feste ➤

**Side** by side, separated from each other only by high glass walls: The fledgling online editorial team and the established radio editors of RTL Group's French radio stations RTL, RTL 2 and Fun Radio provide striking proof of the convergence of radio and Internet here at Rue Bayard 22 in the heart of the French capital, within sight of the Arc de Triomphe and Champs Elysees. Short communication pathways are the norm, along with a maximum exchange of ideas. Mutual reservations or fear of contact? No. Or rather – less and less. They are counterbalanced by so many obvious points of contact between the radio and the Internet. RTL Net's job is to systematically leverage them. The RTL Radio France group's online subsidiary is opening the digital world for France's number one radio station, in every conceivable form and format. RTL Radio has proven a constant trend- and pacesetter in digital, investing in new ideas and identifying new sources of revenue. Tristan Jurgensen, Managing Director of RTL Net, discussed the increasingly digital future of radio with INSIDE in Paris.

It all starts with technology. Ultimately, the digital revolution has given radio a mini-revolution of its own. In France – in contrast to countries such as the UK or Germany – tradition and politics both advocate national radio stations as centralized information providers. Ideally, that is. In reality, it was a different story for many years: "In the decades of analog AM frequencies, RTL Radio's reception was concentrated north of the Loire in France. Reception grew weaker and weaker south of Lyon and in Provence," says Jurgensen, talking about a past that now seems like the Stone Age. "It wasn't until the transition to digital transmission that the country's biggest broadcaster could truly be received nationwide and, of course, even further afield. The medium of radio is now

completely digitized – from production to dissemination – and is therefore stronger than it was in the 1980s or '90s."

In France as in every other country, digitization has brought an incredible number and variety of new "radio" devices: computers, MP3 players, tablets and – above all – ever more powerful smartphones. Jurgensen has no doubt that the latter are the radios of the future, which has a lot to do with people's general listening habits: "While we tend to watch TV or read the newspaper at certain times and places, the radio accompanies us on throughout the day, especially in the morning, which is primetime for radio. We wake up to the radio, listen to it in the bathroom, then the kitchen, at the breakfast table, and then in the car on the way to work. The radio follows the rhythms of a typical French morning."

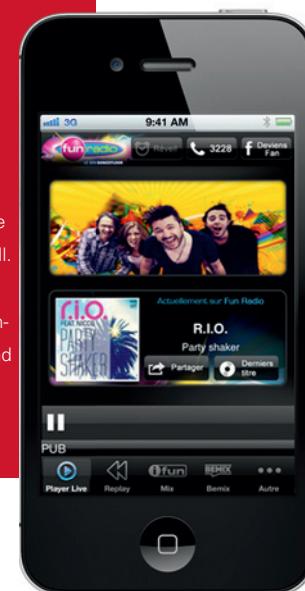
## Radio follows the rhythm of a French morning

Just as the radio accompanies people wherever they are, smartphones now do the same. Especially in young people's pockets, meaning that for them the radio and their mobile are inextricably linked: "Nearly 20 percent of listeners to Fun Radio, our station for the 15 to 30 age group and others who are young at heart, already listen to the station on digital devices, mainly smartphones," says Jurgensen. In the case of the intergenerational flagship station RTL Radio, this figure is not quite four percent. But the trend everywhere is significantly and steadily rising. The smartphone is becoming a radio. "The listening habits of the analog world have endured in the digital world," says Jurgensen. "Only the receivers have changed." ▶

## RTL Net App

2,7 Millionen Mal wurde allein die App des Junge-Leute-Senders Fun Radio bereits heruntergeladen. Kein Wunder – sie bietet Musik rund um die Uhr und überall.

The Fun Radio app alone has been downloaded 2.7 million times by the young and young at heart – no wonder, as it offers music anywhere and all the time



**D►** Verbindung ein. „Fast 20 Prozent der Hörerinnen und Hörer von Fun Radio, unserem Sender für alle, die zwischen 15 und 30 sind oder es gern noch wären, hören den Sender heute schon über ein digitales Endgerät, vor allem das Smartphone“, berichtet Tristan Jurgensen. Beim generationenübergreifenden Flaggenschiff RTL Radio sind es erst knapp vier Prozent. Tendenz überall jedoch signifikant und stetig steigend. Das Smartphone wird zum Radio. „Die Hörgewohnheiten der analogen Welt haben in der digitalen Bestand“, sagt Jurgensen, „nur die Empfangsgeräte haben sich verändert.“ Das Live-Streaming des kompletten Radioprogramms für RTL Net ist daher die bei Weitem wichtigste Form der digitalen Transformation des klassischen Mediums.

Ebenfalls große Bedeutung misst Tristan Jurgensen den Apps von RTL Radio zu. Aus diesem Grunde war der französische Radiosender der erste, der im Juni 2009 auf dem iPhone und zwei Jahre später auf dem iPad jeweils eine eigene App ins Rennen schickte. Mit durchschlagendem Erfolg bei den jungen Hörern: Fast zwei Millionen Downloads für Fun Radio, 900.000 für RTL Radio und 450.000 für RTL 2 – das ist eine stolze Bilanz, zu der noch viele Hunderttausend Downloads der Android-Apps hinzukommen. Angesichts dieser positiven Resonanz erweitert RTL Net nun sein Angebot auf das Windows Phone und die Windows-8-Umgebung.

Im Podcasting muss sich Frankreichs Nummer eins in Sachen Radio mit der Position des Zweiten begnügen. Denn als Sender mit dem höchsten Musikanteil geht RTL Radio mit einem Handicap an den Start. „Musik darf aus Gründen des Urheberrechtsschutzes nicht gepodcastet werden“, erklärt

Tristan Jurgensen.. „Das heißt für uns, dass wir jede Sendung nachträglich noch einmal ohne Musiktitel produzieren müssen. Das wiederum kostet Zeit und Geld. Die Nutzer aber erwarten ein Podcast unmittelbar nach einer Sendung. Da sind die stärker wortlastigen Sender im Vorteil.“ Doch RTL Radio kann das verschmerzen. Noch stehen 43 Millionen Hörern am Tag im radioverrückten Frankreich gerade einmal 114.000 Franzosen gegenüber, die die Radio-Podcasts nutzen. Und so gibt Jurgensen zu: „Hier geht es eher darum, Modernität zu zeigen und in einem kommunikativen Wettlauf mitzuhalten, als um ein Massenphänomen.“

## Überlegte Investitionen, klare Prioritäten

„Ein Medium, das als jung, modern und fortschrittlich gelten will, kann sich den sozialen Netzwerken gar nicht entziehen“, ist Tristan Jurgensen überzeugt. Und so hat er mit seinem insgesamt 40 Mitarbeiter zählenden Team RTL Radio auch auf Facebook, Twitter, Google + und andere soziale Netzwerke gebracht. Das Ergebnis sind 1,4 Millionen Fans bei Facebook und eine halbe Million Follower auf Twitter. Auch das mit deutlicher Tendenz nach oben. Über das Image hinaus haben die sozialen Medien für Jurgensen noch einen anderen Wert: „Sie erlauben uns ein Maß an Interaktion mit dem Hörer und an Reaktionen auf seine Wünsche, wie wir es bisher nicht kannten.“ Geld verdienen lasse sich in den sozialen Netzwerken nicht, zumal das Werbegeschäftsmodell auf Facebook oder Twitter derzeit noch in den Kinderschuhen stecke.

Ansonsten steuert die Werbung den größten Umsatzanteil von RTL Net bei, unmittelbar gefolgt von einem wachsenden Anteil, den das Unternehmen mit SMS-Services, etwa bei Gewinnspielen, einnimmt. „Damit“, so Jurgensen, „erzielen wir ein Drittel unseres Umsatzes und einen überproportional hohen Ergebnisbeitrag.“ Unter dem Strich allerdings führt das alles noch nicht in die Gewinnzone. „Unser vorrangiges Ziel ist es, ►



Ob auf Tablets oder Smartphones – das Radio ist längst nicht mehr nur hörbar. Es wird immer sichtbarer – und das bedeutet ein Umdenken in den Redaktionen.

On tablets or smartphones – radio has long since expanded beyond the audio realm to become more and more visible, necessitating a change of mindset on the editorial teams

**E►** It is hardly surprising that RTL Net sees live-streaming the entire radio program as by far the most important form of the traditional medium's transformation to digital.

Jurgensen also attaches great importance to the RTL Radio apps, which is why in June 2009 the French radio station became the first to launch its own app for the iPhone and two years later for the iPad. They were a resounding success with young listeners: nearly two million downloads for Fun Radio, 900,000 for RTL Radio and 450,000 for RTL 2 – a proud track record that doesn't even include the many hundreds of thousands of downloads of Android apps. In light of these figures, RTL Net is now opening up the Windows Phone and Windows 8 environments.

In podcasting, France's number one in matters of radio has to settle for second place, because as a station with the highest proportion of music RTL Radio faces a handicap from the start: "Music is not allowed to be podcast for copyright reasons," explains Jurgensen. "For us, this means that we have to subsequently produce a special version of each program without music for the podcast – which costs time and money. However, listeners, or in this case it's more appropriate to call them users, expect a podcast immediately after broadcast, which is where the more talk-oriented stations have the advantage." But RTL Radio can live with that. In radio-mad France, 43 million people still listen to the radio every day against a mere 114,000 who use radio podcasts. And so Jurgensen admits: "This is more about showing we are up to date and keeping up in a communications race, than about a mass phenomenon."

## Careful investments, clear priorities

"A medium that wants to be seen as young, modern and progressive cannot ignore the social networks," Jurgensen believes. And so he and his 40-strong team have established RTL Radio on Facebook, Twitter, Google+ and other social networks. The result: 1.4 million fans on Facebook and half a million followers on Twitter. The trend is clearly upward here as well. Beyond the question of image, social media have another value for Jurgensen: "They enable an unprecedented level of interaction with listeners and ability to respond to their wishes." He says there's no money to be made on social networks, though, especially since the advertising business models on Facebook or Twitter are still in their infancy.

Apart from that, advertising contributes the largest share of RTL Net's revenues, followed directly by a growing share from SMS services, which the company earns when it runs contests, giveaways and the like. "They account for a third of our revenues and a disproportionately high contribution to earnings," says Jurgensen. However, all in all the company is not yet operating at a profit. "Our primary goal is to minimize losses from online activities by carefully considering our investments and setting clear priorities," says Jurgensen. "We have no alternative to this commitment, because if you're not on the ball in the new digital world, you will soon no longer exist in the analog world." Jurgensen says that as a result of this insight, the RTL Radio family of stations views investments in Internet offerings as a strategic investment in the future.



The listening habits have endured – only the receivers have changed




To ensure that it continues to play a leading role in shaping this future, the team in Paris has developed a clear strategy for its online business, which Jurgensen summarizes in three points: "First, we want to continue to retain control of spreading our brands on smartphones and tablets and push this forward. Second, to keep or make radio easily accessible as the traditionally free media we know, on a maximum of devices. Third, live streaming our programs to the new, additional devices remains an absolute priority, because according to Médiamétrie analysis this adds users beyond the traditional listener base."

Despite the large overlap between traditional radio and the modern online world and although radio seems well equipped for the new era – radio, too, has to overcome many hurdles in its transformation to digital. That is in the nature of things, as Jurgensen explains: "Radio is a medium of sound; we listen to it. The Internet, meanwhile, appeals to several senses with text, audio, pictures and video. So if a radio station's website does not have (video) images, it makes the offer less attractive. And if there is no text, the offer is not picked up by search engines, which automatically affects its relevance and traffic. "RTL Net is therefore determined to enrich the medium of radio by adding pictures to audio on the web."

This is primarily the job of the five-strong online editorial team, which checks the radio program content for its Internet capability or makes it Internet-friendly. Specifically: Text is written is where there is none, images are added and short videos complement the audio files – all with the aim of making RTL Net's online offer as multi-media and attractive as possible. Of course, more and more traditional radio editors are beginning to think with a view to online from the very beginning – but some still find this rethinking difficult. And because the whole process is time-consuming and expensive, RTL Net is also looking into synergies and alliances with its sister companies in Paris. It already collaborates regularly with the TV channel M6, and is just launching its collaboration with the magazine publisher Prisma Media. "Some have the video, others the text, and we have the audio," says Jurgensen. "Together, we have a winning proposition."

Radio also contributes to this mix something it has always excelled at: fast responses and up-to-the-minute topicality. "We are the medium of 'breaking news,'" says Jurgensen. "Interrupting programs with news flashes, or producing spe-



# Das Radio soll als Gratismedium auf ein Maximum an Endgeräten

► die Verluste der Online-Aktivitäten zu minimieren, indem wir unsere Investitionen überlegt und unter klaren Prioritäten vornehmen“, sagt der Geschäftsführer. „Wir haben keine Alternative zu diesem Engagement. Denn wer in der neuen digitalen Welt nicht dabei ist, wird bald auch in der analogen Welt nicht mehr existieren.“ Diese Einsicht habe in der Senderfamilie RTL Radio dazu geführt, die Investitionen in den Internetableger als strategische Investitionen in die Zukunft zu betrachten.

Um eben diese Zukunft weiterhin federführend zu gestalten, hat das Team in Paris eine klare Strategie für seine Online-Geschäfte entwickelt. Tristan Jurgensen fasst sie in drei Punkten zusammen: „Wir wollen erstens die Verbreitung unserer Marken auf Smartphones und Tablets weiterhin selbst in der Hand behalten und vorantreiben. Zweitens soll das Radio als Gratismedium, als das man es traditionell kennt, auf einem Maximum an Endgeräten denkbar einfach zugänglich bleiben. Drittens behält das Live-Streaming unserer Programme auf die neuen, zusätzlichen Endgeräte absolute Priorität, weil dessen Nutzer sich laut Analyse von Médiamétrie zu den traditionellen Hörern hinzuaddieren.“

So groß die Überschneidungen zwischen altehrwürdiger Radio- und moderner Online-Welt sind und so gut das Radio für die neue Ära gerüstet scheint – auch die digitale Transformation des Radios muss manche Hürde überwinden. Das liegt in der Natur der Sache, wie Tristan Jurgensen erklärt: „Das Radio ist das Medium des Tons, es erreicht unser Ohr. Das Internet hingegen spricht mehrere Sinne an: mit Texten, Tönen, Bildern und Videos. Wenn nun also im Internetangebot eines Radiosenders (bewegte) Bilder fehlen, macht es dieses Angebot weniger attraktiv. Und wenn Texte fehlen, wird das Angebot nicht von Suchmaschinen erfasst, was automatisch Relevanz und Nutzung in Mitleidenschaft zieht. RTL Net kämpft entschlossen darum, das Medium Radio anzureichern und dem Ton im Web das Bild hinzuzufügen.“

## Reaktionsschnell und aktuell

Das ist vor allem der Job der fünfköpfigen Online-Redaktion. Sie prüft die Inhalte der Radiosendungen und macht sie internetauglich. Konkret heißt das: Wo Texte fehlen, werden sie geschrieben. Bilder werden hinzugefügt, kurze Videos ergänzen die Audio-Files – alles mit dem Ziel, das Online-Angebot von RTL Net so multimedial und attraktiv wie möglich zu machen. Natürlich denken immer mehr klassische Radioredakteure online von Anfang an mit – doch manchen fällt dieses Umdenken noch schwer. Und weil der ganze Prozess zudem zeit- und kostenaufwendig ist, sucht RTL Net Allianzen mit seinen Schwesternunternehmen in Paris. Mit dem Fernsehsender M6 geschieht das schon regelmäßig, mit dem Zeitschriftenverlag Prisma Media läuft die Zusammenarbeit an. „Die einen haben die Bewegtbilder, die anderen die Texte, und wir haben den Ton“, sagt Jurgensen. „Zusammen ist das eine gewinnbringende Mischung.“

Zu dieser Mischung steuert das Radio außerdem bei, was es immer schon ausgezeichnet hat: Reaktionsschnelle und ein Höchstmaß an Aktualität. „Wir sind das Medium der Breaking News“, stellt Jurgensen klar. „Sendungen für Top-Nachrichten zu unterbrechen, unter großem Zeitdruck Sondersendungen zu großen, aktuellen Themen einzuschlieben – all das ist im Radio seit Jahrzehnten an der Tagesordnung.“ Und das Internet verlangt genau danach. Auch deshalb sind die mit Abstand meistgenutzten Live-Inhalte von RTL Radio im Web die politischen Nachrichten. Humorformate haben im Bereich Replay die Nase vorn, gefolgt von Verbraucherratschlägen. Und ebenfalls hoch im Kurs steht – trotz des jungen Alters der Nutzer – das Astrologieangebot der Sender im Netz. „Das ist eine zusätzliche Einnahmequelle für uns, auch wenn glücklicherweise niemand in der Rue Bayard sich anschickt, die Zukunft des Radios in den Sternen zu lesen.“ ■



„Die Hörgewohnheiten haben Bestand, nur die Empfangsgeräte haben sich verändert“ /

“The listening habits have endured, only the receivers have changed“:  
Tristan Jurgensen

**E►**cial reports at short notice on breaking major news – radio has been doing this for decades.” And that is exactly what the Internet requires, which is probably why RTL Radio’s most popular live content by far on the web is its political news, while humor formats have the edge in on-demand, followed by con-

sumer advice. The stations’ online astrology offer is also very popular – with respect for the young age of the users. “It’s a nice additional source of revenue for us, though fortunately no one at Rue Bayard is about to start reading the future of radio in the stars.” ■

## RTL Radio

- **4,4 Mio.** Podcasts (März 2013). Das entspricht einem Plus von 16 Prozent gegenüber dem Februar und von drei Prozent gegenüber dem Vorjahr
- **2,5 Mio.** Unique Visitors pro Monat. Sie machen RTL.fr zur ersten französischen Radio-Website
- **1,4 Mio.** heruntergeladene RTL-Apps
- **68.000** Fans auf Facebook und **260.000** Follower auf Twitter
- **1,5 Mio.** Videos Monat für Monat

- **4.4 million** podcasts (March 2013). Up by 16 percent over February and 3 percent year-on-year
- **2.5 million** Unique Visitors per month. This makes RTL.fr the number one radio website in France
- **1.4 million** downloads of RTL apps
- **68,000** fans on Facebook and **260,000** followers on Twitter
- **1.5 million** video views every month



[www.rtl.fr](http://www rtl fr)

## Fun Radio

- **800.000** Unique Visitors monatlich für Funradio.fr, die zweitgrößte französische Musikradio-Website
- **2,7 Mio.** Fun-Apps heruntergeladen
- **1,4 Mio.** Facebook-Fans und **544.000** Twitter-Follower
- **800.000** Videos monatlich

- **800,000** Unique Visitors a month to Funradio.fr, the second biggest French music radio website
- **2.7 million** downloads of the Fun Radio apps
- **1.4 million** Facebook fans and **544,000** Twitter followers
- **800,000** videos a month



[www.funradio.fr](http://www.funradio.fr)

## RTL 2

- **260.000** Unique Visitors im Monat auf RTL2.fr.
- **500.000** RTL-2-Apps heruntergeladen
- 3 Stunden durchschnittliche Hördauer für den Live-Player auf der Website
- **56.000** Fans auf Facebook

- **260,000** Unique Visitors a month on RTL2.fr.
- **500,000** downloads of RTL 2 apps
- 3 hours average listening time for the live player on the website
- **56,000** fans on Facebook



[www.rtl2.fr](http://www.rtl2.fr)



## Gedruckt oder digital: Auslieferung aus einer Hand

Ihr seit Jahrzehnten bewährtes Geschäft mit der Auslieferung gedruckter Bücher hat Arvato Media als eines der ersten Unternehmen in Deutschland auf digitale Bücher übertragen – mit großem Erfolg, wie die Liste namhafter Kunden zeigt.

## Printed and Digital: Delivery From a Single Source

Arvato Media was one of the first companies in Germany to transfer its decades-old, tried and trusted business of delivering printed books to the digital world – and with great success, as its list of major clients illustrates.



Mike Röttgen kennt sich als Vertriebsexperte bei der Auslieferung sowohl gedruckter als auch elektronischer Bücher aus.

Sales expert Mike Röttgen is well versed in the distribution of both printed and electronic books

## Eine Auslieferung für alle Kunden / One distribution for all clients

Datenströme zwischen Verlagen, VVA und Online-Portalen

Data streams between publishers, VVA and online portals



**Es** sind nur wenige Sekunden, und doch sind die technischen Prozesse, die in dieser Zeit ablaufen, höchst komplex und ausgeklugelt: Beim Kauf eines E-Books bei einem Online-Buchhändler oder auf der Internetseite eines Verlages werden nach dem Klick auf den „Bestellen“-Button Daten über den Kunden und zum Bezahlvorgang sowie natürlich der Inhalt des Buches digital übertragen – und der Käufer kann nur wenig später bereits in seinem E-Book blättern. Dafür, dass dieser Prozess so reibungslos vonstatten geht, sorgt die technologische Plattform BIC Media der Arvato Media. BIC Media stellt digitale Buchinhalte und umfassende Dienstleistungen rund ums E-Book zur Verfügung und zwar für Verlage und Online-Händler hauptsächlich in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zu den Kunden gehören neben den Verlagen der Verlagsgruppe Random House so namhafte Häuser wie Dumont, Egmont, Bastei-Lübbe und Aufbau – und damit gleichzeitig alle wichtigen Online-Buchshops wie Amazon und Apples iBookstore, die die Bücher dieser Verlage im Programm haben. Die Server und damit das Nervenzentrum von BIC Media stehen bei Arvato Systems in Gütersloh – im Auftrag der benachbarten Vereinigten Verlagsauslieferung (VVA), einem großen Teilbereich von Arvato Media. Und das ist kein Zufall, wie VVA-Vertriebsleiter Mike Röttgen im Gespräch mit INSIDE deutlich macht.

„Aus dem traditionellen und schon seit Jahrzehnten betriebenen Geschäft mit der Auslieferung gedruckter Bücher hat Arvato in den vergangenen Jahren als eines der ersten, wenn nicht als das erste Unternehmen in Deutschland die Auslieferung elektronischer Bücher entwickelt – ein Beispiel digitaler Transformation par excellence“, erläutert Röttgen, der sich selbst als „personalisierte Medienevolution“ bezeichnet. Der 50-jährige Diplom-Mathematiker hat in seinem Berufsleben eine Schriftsetzerlehre durchlaufen, machte sich gleichzeitig aber schon in den 1980er-Jahren mit digitalen Schrifttypen und Desktop-Publishing-Programmen vertraut. Dinge, von denen viele damals meinten, so Röttgen, dass sie eigentlich niemand jemals so richtig benötigen würde. „Heute wissen wir, dass genau das die ersten Schritte für digitales Publizieren waren“, führt der Arvato-Manager aus. Nach der Entwicklung eines Volltext-Redaktionssystems für den Bertelsmann Lexikon-Verlag

und der Gründung und Leitung der Vorstandsstabsstelle „Elektronisches Publizieren“ der Bertelsmann Fachinformation kam Röttgen in den 1990ern zu den Bertelsmann Fachzeitschriften, wo er unter anderem eine Verlagssoftware einführte, bevor er 2007 zu den IT-Experten von Arvato Systems wechselte. Hier war er auf dem Gebiet der IT-Dienstleistungen für Kunden aus der Verlagsbranche – darunter eben auch die Gütersloher Arvato-Schwester Vereinigte Verlagsauslieferung (VVA) – tätig.

Doch beschränkte sich der Umfang der Dienstleistungen zunächst auf eigenständige IT-Module. Module wie etwa die Implementierung der deutschen Version des von Random House in den USA zuvor entwickelten Online-Tools Insight in Form eines sogenannten Widgets in den Jahren 2006 und 2007. Insight ermöglicht den Online-Zugriff auf eine Vielzahl von Seiten des jeweiligen Buchtitels als Leseprobe: Die Seiten lassen sich bequem am Bildschirm lesen und nach beliebigen Stichworten durchsuchen. Als Widget lässt sich Insight darüber hinaus in Blogs und Communitys einbinden – und eben auch in die IT-Strukturen und Webauftritte der Arvato-Kunden. „Das war die Basis für alle E-Book-Plattformen, wie wir sie heute kennen“, stellt Röttgen rückblickend fest. „Doch Bücher zu digitalisieren und ansprechend zu präsentieren ist das eine, E-Book-Inhalte aufzubereiten, korrekt auszuliefern und abzurechnen das andere.“ Und so entstand 2009 die Idee zur Kooperation und zur Zusammenlegung der Verlagskompetenzen von Arvato Systems und VVA, die Mitte des Jahres 2011 konsequenterweise in die Integration des BIC-Media-Geschäftes in die Arvato Media führte. Mike Röttgen sowie Jürgen Lewek, der BIC Media seit 2008 verantwortlich leitet, wechselten in diesem Zusammenhang mit zwei weiteren Kollegen und der IT-Lösung zur VVA.

### Das perfekte Tool für die Auslieferung von E-Books

Die jahrzehntelangen Erfahrungen der Vereinigten Verlagsauslieferung als Dienstleister für Verlage konnten nun genutzt werden, um das bisherige Geschäftsmodell mit gedruckten Büchern in das Zeitalter des E-Books zu übertragen. Zudem ►

**I**t takes only an instant, and yet the technical processes that occur during these few seconds are highly complex and sophisticated: when an e-book is purchased from an online bookseller or on a publisher's website, once the "order" button has been clicked, data about the customer and the payment process, and of course the content of the book, is digitally transmitted – and very quickly thereafter, the buyer can read their newly purchased e-book. Arvato Media's BIC Media technological platform ensures that this process runs smoothly. BIC Media makes digital book content available and provides comprehensive e-book-related services, primarily for publishers and online retailers in Germany, Austria and Switzerland. Customers include Verlagsgruppe Random House publishers, and such well-known imprints as Dumont, Egmont, Bastion-Lübbe and Aufbau – and therefore by extension all the major online bookstores like Amazon and Apple's iBookstore that have books from these publishers in their program. The server, and nerve center, of BIC Media is housed at Arvato Systems in Gütersloh – on behalf of the neighboring Vereinigte Verlagsauslieferung (VVA), a large sub-division of Arvato Media. This is no coincidence, as VVA Sales Director Mike Röttgen points out in an interview with INSIDE.

"In the past few years Arvato has become one of the first companies in Germany, if not the first, to expand its traditional and decades-long business of delivering print books to include the delivery of electronic books: a model example of digital transformation," says Röttgen, who describes himself as "the

personification of media evolution." The 50-year-old mathematics graduate began his career by completing an apprenticeship as a typesetter, but in the 1980s began looking into digital fonts and desktop publishing programs – assets that Röttgen says many people at the time felt no one would ever actually need. "Today, we know that these were the first steps towards digital publishing," explains the Arvato manager.

After developing a full-text content management system for the Bertelsmann Lexikon encyclopedia imprint, and establishing and running Bertelsmann Fachinformation's "Electronic Publishing" unit, in the 1990s Röttgen joined Bertelsmann's trade magazines department, where he introduced a publishing software, before leaving to join the IT experts at Arvato Systems in 2007. There, he worked in IT services for publishing customers – which included the Gütersloh-based Arvato subsidiary Vereinigte Verlagsauslieferung (VVA). However, the scope of services was initially limited to standalone IT modules.

These modules included the implementation, in 2006 and 2007, of the German version of Insight, an online tool developed earlier by Random House in the U.S., in the form of "widgets." Insight provides online access to a number of pages of a given book title as a reading sample: These pages can be conveniently read on-screen and searched by any keyword. Insight, as a widget, can also be embedded in blogs and communities – and in Arvato customers' IT structures and websites. "That was the basis for all e-book platforms as we know them today," says Röttgen. "But digitizing books and presenting ▶

Wer sich E-Books bestellt, bekommt sie in Deutschland oftmals von Arvato-Servern ausgeliefert. Im Bild: der deutsche iTunes-Buchladen iBooks.

The people who order e-books in Germany will often have them delivered from servers operated by Arvato. Shown here: the German iTunes bookstore iBooks.



► arbeitete die VVA seit Langem mit bewährten Abrechnungssystemen und einer riesigen Datenbank, die die zentralen Informationen der Verlage zu all ihren lieferbaren Büchern, wie Titel, Autor und Preis, enthält: die sogenannten Onix-Metadaten. Diese Metadaten bekommen VVA-Partner wie Großhändler und inzwischen auch Online-Buchportale – zu individuellen Katalogdaten aufbereitet – ausgeliefert, um ihre Bestände zu organisieren. Ergänzt um Cover und natürlich Inhalte, die ebenfalls auf den Servern in Gütersloh gespeichert werden, ergibt sich so das perfekte Tool für die Auslieferung von E-Books.

„Das Prinzip ist dasselbe: Wir lagern Bücher und liefern sie an den Buchhandel oder Endkunden aus – ob physisch oder digital“, erklärt Röttgen. Durch die Verzahnung des technischen Portfolios von Arvato Systems und des kaufmännischen sowie vertrieblichen Portfolios der VVA konnte auf der Frankfurter Buchmesse 2009 eine Komplettlösung für Verlagskunden angeboten werden – erstmals überhaupt in Deutschland. „Damit waren wir echte Pioniere“, so Röttgen. „Vor allen aber wurde so aus der technischen Einzelanwendung BIC Media ein Gesamtdienstleistungspaket, das von immer mehr Verlagen, viele davon bereits Kunden der VVA, nachgefragt wurde.“

Sie alle nutzen das E-Book-Modul (die E-Delivery-Plattform) von BIC Media. Das Tool sitzt gewissermaßen wie die Spinne im Netz des E-Book-Geschäfts: Seine Datenspeicher werden durch die Metadaten und digitalen Buchinhalte der Verlage gefüllt. Abgerufen werden diese Daten auf unterschiedliche Weise von unterschiedlichen Kunden. Wenn beispielsweise ein Leser über einen Internetbuchshop einen Titel bestellen möchte, sucht er zunächst in den Katalogdaten des Shops, die von der VVA geliefert und von den Verlagen

stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Hat er schließlich das gewünschte Buch gefunden, wird durch den Klick auf den Kauf-Button vom Shop ein einmalig gültiger Download-Link bei der VVA angefordert. Das Arvato-Unternehmen schickt den Link an den Online-Bücherladen, der ihn an den Kunden weiterleitet. Dessen Laptop, Tablet-PC oder Smartphone lädt das Buch dann herunter, in der Regel mit einem Kopierschutz versehen. Das alles geschieht innerhalb weniger Sekunden. „Dieses B2B2C-Geschäftsmodell basiert komplett auf der Arvato-Infrastruktur. Wir nennen es Remote Digital Warehouse, also ferngesteuertes digitales Kaufhaus“, sagt Mike Röttgen. Abgerechnet wird direkt mit dem Shop, der seinerseits von den Buchkäufern bezahlt wird.

## Innovationsführer im Markt

Im Falle von Buchgroßhändlern funktioniert das Verfahren etwas anders. Diese bekommen von dem BIC-Media-Tool digitale Inhalte als auf sie abgestimmte und unverschlüsselte Mastercopy-Version überstellt. In eigener Regie und mit einem eigenen Rechtemanagement verschlüsselt, geben die Händler diese Datei an Shops weiter, von wo sie an den Leser versandt werden. Vor knapp einem Jahr haben sich elf Zwischenhändler und Endverkäufer auf Initiative der VVA darauf verständigt, wie hier möglichst einfach abgerechnet werden kann. Überhaupt Abrechnung: Dank ihres medienübergreifenden Geschäftsansatzes kann die VVA ihren Kunden genauestens Auskunft über die ausgelieferte Zahl aller verschiedenen Arten von Büchern geben – ob Hardcover, Taschenbuch, Hörbuch oder eben E-Book. „Hier sind wir Innovationsführer im Markt“, so der Arvato-Manager stolz, und er verweist auf die Expertise und ►



Für mehr als 200 Verlage liefert die VVA auch von Gütersloh aus Bücher und andere Medien an den Handel und Endverbraucher

– unter anderem dank Mike Röttgen und dem gesamten BIC-Media-Team kamen auch E-Books hinzu.

VVA delivers books and other media to retailers and consumers from Gütersloh and other sites, on behalf of over 200 publishers –

e-books were added thanks in part to Mike Röttgen and the entire BIC Media team

## Das war die Basis für alle E-Book-Plattformen, wie wir sie heute kennen

That was the basis for all e-book platforms as we know them today

**E►** them in an appealing way is one thing; preparing e-book content, delivering it correctly, and billing for it is something else.”

And so in 2009, the idea was born for a cooperation that would pool the publishing skills of Arvato Systems and VVA, which culminated in the integration of the BIC Media business into Arvato Media in mid-2011. In connection with this, Mike Röttgen and Jürgen Lewek, who had run BIC Media since 2008, moved to VVA with two other colleagues, and carried forward the IT solution.

### The perfect tool for e-book delivery

VVA’s decades of experience as a service provider for publishers could now be harnessed to transfer the existing business model for physical books into the era of e-books. Besides, VVA had long worked with tried-and-tested accounting systems and a vast database containing the publishers’ key information on all their available books, such as title, author and price, known as “Onix metadata.” VVA supplies this metadata to its partners – e.g. wholesalers and now also online book portals – processed into individual catalog data for organizing their inventories. With the addition of a cover, and of course the content, which is also stored on the servers in Gütersloh, this results in the perfect tool for the delivery of e-books.

“The principle is the same: We store books and deliver them to the bookstore, or end users, whether in physical or digital form,” says Röttgen. Dovetailing the Arvato Systems technical portfolio with VVA’s commercial and sales portfolio made it possible to present a complete solution for publishing clients at the 2009 Frankfurt Book Fair – for the first time ever in Germany. “We were real pioneers,” says Röttgen. “Above all, this transformed the BIC Media from a stand-alone technical program into a full-service package that was requested by more and more publishers, many of whom were already VVA customers.”

They all use the BIC Media e-book module (the “e-delivery platform”). The tool sits, so to speak, like a spider in the web of the e-book business: Its data memory is filled with digital book publishing metadata and content. Different customers access this data in different ways. For example, if a reader wants to order a title from an online bookstore, they first look at the store’s catalog data, which is supplied by VVA, and kept up to date by the publishers. Once they have found the book they want, a click on the shop’s Buy button sends a request to VVA for a one-off download link. The Arvato company sends the link to the online bookstore, which forwards it to the customer, who then downloads the book to their laptop, tablet, or smartphone, usually with copy protection. This all happens within seconds. “This B2B2C business model is based entirely on the Arvato infrastructure, which we call the Remote Digital Warehouse,” says Röttgen. The bill is settled directly with the customer, who in turn bills the book buyers.

### The market’s innovation leader

In the case of book wholesalers, the process is a little different. The BIC Media tool sends them a bespoke, unencrypted master copy version of the digital content. The wholesalers pass on this data to shops, on their own initiative and encrypted with their own rights management, who then send them to the reader. About a year ago, upon the initiative of VVA, eleven resellers and retailers came to an agreement about how to keep the invoicing process as simple as possible. Speaking of invoicing: thanks to its cross-media business approach, VVA can give its customers precise numbers regarding all types of books delivered – hardcover, paperback, audiobook, and e-book. “We are the market’s innovation leader in this area,” says Röttgen, emphasizing the expertise and innovative spirit of the now ten-strong BIC Media team, which is comprised of developers, product managers and customer support staff.

“We only have two major competitors in the German market,” Röttgen continues. “All in all, we are responsible for more than half of all the country’s e-book deliveries in the fiction segment – and this is not just titles from Verlagsgruppe Random House imprints.” Nor is the company’s business limited to the German market: in the other German-speaking countries and in other territories like the U.S., BIC Media delivers data, widgets or the entire content of electronic books. It is in talks with Gruppo Planeta via Arvato Spain regarding the Spanish market. “With our technology, we see ourselves as an ‘enabler’ for any e-book market, regardless of the original publication language,” says Röttgen.

### Interest in comprehensive solutions is on the rise

According to the Arvato manager, VVA has big plans in Germany as well: “To begin with, we obviously want to keep winning over more and more publishers with our two leadership positions – the physical and digital delivery of books. Happily, ►



Das Team von Arvato BIC Media  
The Arvato BIC Media team

► Innovationsfreudigkeit des inzwischen zehnköpfigen BIC-Media-Teams, zu dem Entwickler, Produktmanager und Kundensupport-Mitarbeiter gehören.

„Im deutschen Markt haben wir nur zwei große Wettbewerber“, fährt Röttgen fort. „Insgesamt sind wir hierzulande für mehr als die Hälfte aller E-Book-Auslieferungen im Bereich Belletistik verantwortlich – und das sind bei Weitem nicht nur Titel von Random-House-Verlagen.“ Und das Geschäft beschränkt sich nicht nur auf den deutschen Markt: Im deutschsprachigen Ausland sowie unter anderem in den USA liefert BIC Media Daten, Widgets oder komplette Inhalte von elektronischen Büchern aus, für den spanischen Markt sei man unter anderem über Arvato Spanien in Gesprächen mit der Gruppo Planeta.

„Mit unserer Technologie verstehen wir uns als ‚Enabler‘ für jeden E-Book-Markt, unabhängig davon, in welcher Sprache die Bücher erscheinen“, so Mike Röttgen.

## Interesse an Komplettlösungen steigt

Doch auch in Deutschland hat die VVA nach Angaben des Arvato-Managers noch viel vor: „Wir wollen selbstverständlich zunächst einmal immer mehr Verlage von unseren beiden Kernkompetenzen überzeugen – der physischen und der digitalen

Auslieferung von Büchern. Erfreulicherweise steigt das Interesse an unseren Komplettlösungen bei den Kunden, die wir in der VVA schon länger bei gedruckten Büchern betreuen, rasant. Das zeigt, dass unsere Strategie, ein Komplettpaket anzubieten, richtig ist.“ Überzeugungsarbeit zu leisten mit Informationen über die Möglichkeiten der digitalen Inhalteaufbereitung – „Missionieren“ nennt es Röttgen –, wie er es noch vor wenigen Jahren als einer der First Mover in der Buchbranche betrieben habe, sei längst nicht mehr nötig. Im Gegenteil: „Jetzt weiß jeder, was geht. Darum ist nun vor allem wichtig, welcher Anbieter was kann – und da können wir wirklich eine Menge vorweisen.“ Denn schließlich will die VVA auch neue Kunden mit ihrem umfassenden Dienstleistungspaket gewinnen.

Doch bei der Auslieferung elektronischer Bücher soll es nicht bleiben. „Wir können uns viele Modelle vorstellen, bei denen die Kunden sich ihre Inhalte selbst zusammenstellen und von uns ausgeliefert bekommen“, nennt Mike Röttgen ein Beispiel. So könnten einzelne Kapitel aus einem Buch oder mehreren Büchern ausgewählt, digital zugestellt – oder als Print-on-Demand gedruckt – werden. Interessant sei dies etwa für wissenschaftliche Titel. Denkbar seien aber auch Leihmodelle: Skoobe, die E-Book-Bibliothek von der Verlagsgruppe Random House, Arvato und Holtzbrinck, bekommt bereits bestimmte Buchformate von der VVA. ■

Wir können uns viele Modelle vorstellen, bei denen die Kunden sich ihre Inhalte selbst zusammenstellen und von uns ausgeliefert bekommen

We can imagine lots of models where customers put together their content themselves and then have us deliver it



**E►** interest in our comprehensive solutions is accelerating rapidly among print-book customers that VVA has been servicing. This confirms that our strategy of offering a comprehensive package is the right approach.” Röttgen says that it is no longer necessary to spend time persuading people about the essential value of proper digital-content preparation – the “missionary work” he says he was still doing a few years ago as a “first mover” in the book industry. On the contrary: “Now everyone is aware of the possibilities. So now the important thing is differentiating which provider can do what – and we really have many accomplishments to showcase on the solutions front.” After all, VVA also wants to win new customers with its comprehensive package of services.

But the company doesn’t see the delivery of electronic books as the finish line in its development. “We can imagine many models where the customers create their own content and have us deliver it for and to them,” says Röttgen. For instance, individual chapters could be chosen from a book or several books and digitally delivered – or produced as print-on-demand orders. He says this is under review in academic publishing, for instance. Subscription rental models are also a real possibility: VVA already delivers certain book formats to Skoobe, the e-book library operated by Verlagsgruppe Random House, Arvato and Holtzbrinck. ■

Wachstum im digitalen Geschäft: Mike Röttgen blättert am iPad in einem E-Book.  
Growth in the digital business: Mike Röttgen leafs through an e-book on the iPad

# „Geo“ lesen, sehen und hören

Ein neues Tool ermöglicht es den Redakteuren des G+J-Magazins „Geo“, 80 Prozent der Inhalte aus dem gedruckten Heft automatisch in die iPad-App zu übernehmen.

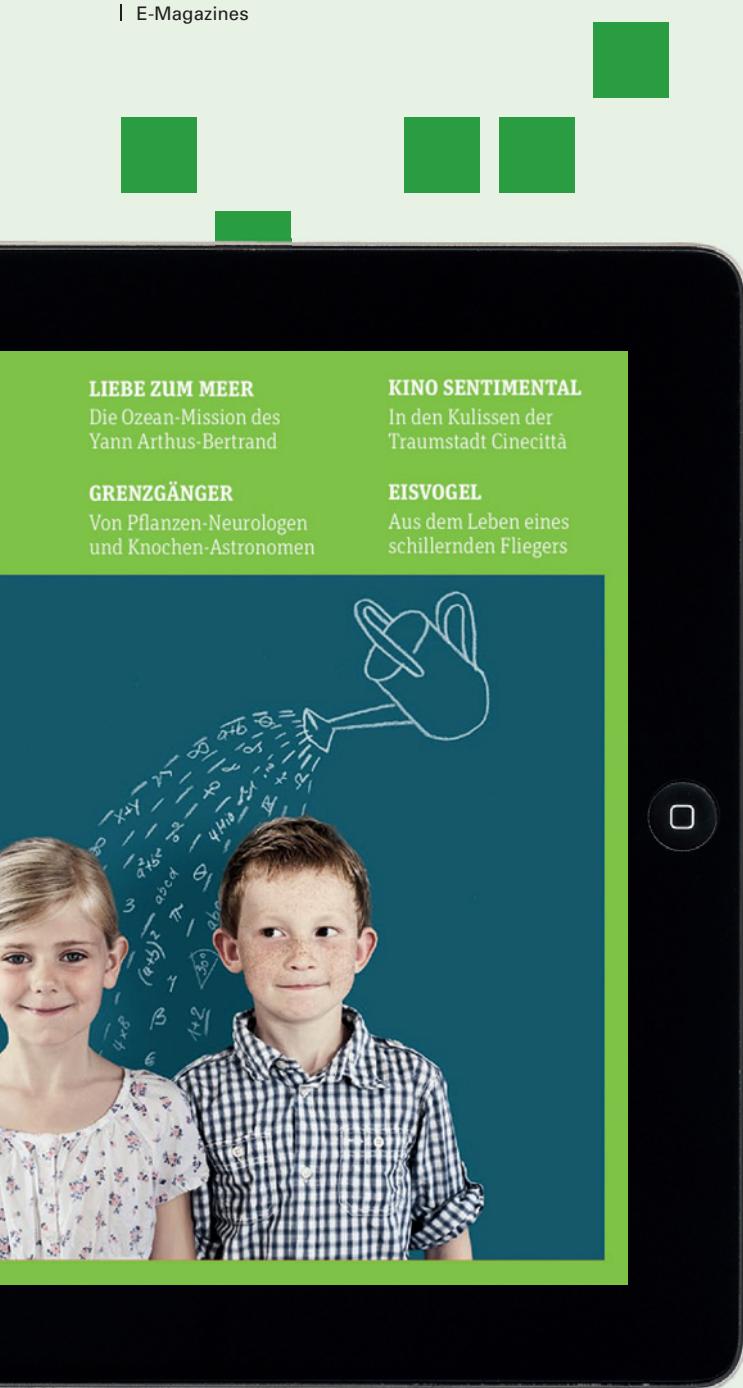


**Als** der inzwischen verstorbene Apple-Gründer Steve Jobs am 27. Januar 2010 in San Francisco das allererste iPad präsentierte, rief das Tablet weltweit Begeisterung hervor. Auch in Hamburg beim Verlagshaus Gruner + Jahr, genauer in der Redaktion des Magazins „Geo“, wurde die Vorstellung des neuen Geräts mit Spannung verfolgt. Nach nur kurzer Zeit gründete sich die sogenannte „iPad-Gruppe“ rund um die Redakteure Johannes Kückens und Rainer Droste. „Schon als das iPhone auf den Markt gekommen war, hatten wir darüber nachgedacht, wie wir es mit

unserem Magazin nutzen könnten“, berichtet Kückens. „Das iPad eröffnete uns dann noch einmal ganz neue Chancen.“

Schnell begannen die „Geo“-Redakteure, gemeinsam mit einigen Grafikern an einer iPad-App zu basteln. „Anfangs war der Markt noch recht klein und der Aufwand für eine solche App sehr groß“, sagt Johannes Kückens. Aus diesem Grund entschied sich das Team, mit einer monothematischen App zu starten und zwar mit einer App-Version des Reise-Magazins „Geo Special“, Thema: New York. 2011 wurde diese App von iTunes zur „Reise-App des

Jahres“ gekürt, insgesamt verkaufte sie sich 15.000-mal – und das bei einem Preis von acht Euro. Mit einem Fingertipp können die Nutzer dieser App in ein 360-Grad-Panorama der Häuserschluchten der Metropole eintauchen, hören, wie Manhattan am Broadway klingt, oder sehen, wo ein Fotograf gestanden hat, als er eines der aufwendigen Bilder geschossen hat. „Der Erfolg der New-York-App hat uns natürlich sehr gefreut und in unserem Vorhaben bestätigt, weiter an der eigentlichen ‚Geo‘-App zu arbeiten“, so der G+J-Mitarbeiter. Die Erstellung der „Geo Special“-App sei mit hohem ►



# Read, View and Listen to 'Geo'

A new tool lets the editors of the G+J magazine 'Geo' automatically transfer 80 percent of the print magazine's content to the iPad app.

Die monatlich erscheinende App enthält alle Inhalte aus dem gedruckten Heft – und noch einiges mehr.

The monthly app contains all the content from the printed issue – and a good bit more

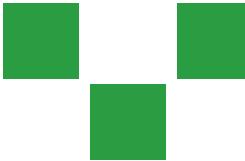
**When** the late Apple founder Steve Jobs presented the very first iPad in San Francisco on January 27, 2010, the tablet sparked enthusiastic responses around the world. In Hamburg, the publisher Gruner + Jahr, or more precisely the editorial team of "Geo" magazine, were among the people who observed the introduction of the new device with excitement. An "iPad group" soon formed, led by the editors Johannes Kückens and Rainer Droste. "Earlier, when the iPhone was being launched, we were already thinking about how we could make use of

it for our magazine," says Kückens. "Then the iPad came along and opened up entirely new opportunities."

The "Geo" editors quickly began putting together an iPad app, working with several graphic designers. "At first, the market was still quite small, while the cost of creating an app was huge," says Kückens. For this reason, the team decided to start with a monothematic app – an app version of the travel magazine "Geo Special," and most specifically the New York issue. In 2011 their app was chosen as "Travel App of the Year" by iTunes; it sold an impressive total of

15,000 copies at the price of €8 each. At the touch the touch of a finger, users can immerse themselves in a 360-degree panorama of the streets of the metropolis, hear the sounds of Manhattan on the streets of Broadway, or see where a photographer was standing when he shot one of the elaborate featured images. "Naturally, we were very happy with the success of the New York app, and it validated our plans to continue working on the actual 'Geo' app," says Kückens.

The creation of the "Geo Special" app required a lot of manual input, he says. "We needed to reduce the amount ►



► manuellem Aufwand verbunden gewesen. „Dieser Aufwand musste für ein regelmäßig erscheinendes E-Magazine verringert werden, ohne dabei jedoch Abstriche an der Qualität zu machen.“ Bei der Umsetzung des Printmagazins auf das iPad wurde das „Geo“-Team vom Digital Lab der G+J-Abteilung „House of Content“ sowie von Experten der Dienstleister Adobe und Pro Publish unterstützt.

Die Erstellung der „Geo“-iPad-App brachte Veränderungen in den Arbeitsprozessen der Printredaktion mit sich: Durch die neuen Technologien konnte die Redaktion die Inhalte des Printheftes in das digitale Format übertragen. Die Art-Direktorin des digitalen „Geo“-Magazins, Uta Maxin, entwickelte dafür eigens ein innovatives Musterseitenkonzept. „Dadurch muss nicht jede Geschichte neu gebaut werden, um sie in die digitale Version zu überführen“, erläutert Johannes Kückens. „Dank eines neuen Tools laufen 80 Prozent der Heftinhalte automatisch in die Musterseiten des E-Magazine-Dokuments ein. Dazu nutzen wir InDesign und Woodwing, also Software, die wir auch für unsere Printprodukte verwenden.“

## Ganz andere Wirkung

Ende des vergangenen Jahres waren die Vorbereitungen für die „Geo“-iPad-App dann so weit abgeschlossen, dass die erste Ausgabe im Jahr 2013 als E-Magazine auf den Markt kam. Seitdem erscheint die App monatlich. Sie enthält alle Inhalte aus dem gedruckten Heft sowie zahlreiche Zusatzinformationen. „Mittels der App können wir ‚Geo‘ noch erlebbarer, lebendiger und spannender gestalten. Insbesondere die Bilder entwickeln in der digitalen Ausgabe eine ganz

andere Wirkung“, schwärmt Johannes Kückens. Neben zahlreichen Fotos können die Leser in jeder App-Ausgabe auf Videos und 360-Grad-Panoramabilder zugreifen; darüber hinaus wird jede große Geschichte von einem der Redakteure eingelesen: „Die App ermöglicht es dem Nutzer, ‚Geo‘ zu lesen, zu sehen und zu hören.“

Die „Geo“-iPad-App an sich ist kostenfrei, die monatlichen Hefte kosten 5,99 Euro pro Ausgabe. Wer bereits das Printheft abonniert hat, bekommt das E-Magazine gratis. Bisher wurde die App rund 65.000-mal im App Store heruntergeladen, pro Heft liegt die Zahl bei 600 bis 1.000 einzeln bezahlten und rund

6.000 Abonnenten-Downloads. Noch in diesem Jahr soll auch die Android-App erscheinen. Außerdem sind bereits neue „Geo Special“-Apps geplant. „Ab Juni wird jedes ‚Geo Special‘-Heft auch als App-Ausgabe erscheinen“, so Kückens. Um die Hefte für Suchmaschinen leichter auffindbar zu machen, wird jede Ausgabe auf zwei Wegen veröffentlicht: als Ausgabe in der „Geo Special“-Kiosk-App und als Einzel-App im App-Store: So muss ein Fan der Provence beispielsweise nicht mehr erst nach „Geo Special“ suchen. „Die Ausgabe wird dann auch von Käufern gefunden, die ‚Geo Special‘ gar nicht kennen“, freut sich Johannes Kückens. ■



Zusatzinformationen runden die App ab.  
Extra information rounds out the app's offerings

**E►** of effort for a regularly appearing e-magazine, but without compromising on quality." The Digital Lab at G+J's "House of Content" department, along with experts from the service providers Adobe and Pro Publish, assisted the "Geo" team in transferring the print magazine onto the iPad.

The creation of the "Geo" iPad app also involved changes to the workflow of the print editorial team, as new technologies enabled them to transfer the content of the print issue to the digital format.

Uta Maxin, Art Director of the digital "Geo" magazine, developed an innovative master-page concept especially for this purpose. "This means that we don't have to reconstruct every story from scratch in

**-93%**

VERWENDUNG OZONABBAUENDER VERBINDUNGEN IM ZEITRAUM VON 1992 BIS 2009

Das Montrealer Protokoll zur Vermeidung von Fluorchlorkohlenwasserstoffen (FCKW) von 1987 ist ein Erfolg. Politiker, Wissenschaftler, Entwicklungs- und Industrieländer konnten sich auf ein Ziel einigen. Das Ozonloch über der Antarktis (hier das McMurdo-Trockental) schließt sich.

order to convert it to the digital version," explains Kückens. "Thanks to a new tool, 80 percent of the magazine content is automatically transferred to the sample pages of the e-magazine document. We use InDesign and Woodwing for this, the same software we use for our print products."

Late last year, the preparations for the "Geo" iPad app had been completed to the point where a first edition could be launched as an e-magazine in 2013. Since then, the app has been published monthly. It contains all the content from the print magazine, as well as a lot of additional material. "We can use the app to make 'Geo' even more immersive, lively and exciting. In particular, the pictures have a completely different and more powerful impact in the digital edition," says Kückens. In addition to numerous photos, each app edition gives readers ac-

Das Team hinter der „Geo“-iPad-App: Art Direktor Uta Maxin, Michael Wiesemann (G+J House of Content), die Projektleiter Johannes Kückens und Rainer Droste sowie Jörn Tekaat, ebenfalls G+J House of Content (v. l.)

The Team behind the "Geo" iPad app: Art Director Uta Maxin, Michael Wiesemann (G+J House of Content), the project managers Johannes Kückens and Rainer Droste, and Jörn Tekaat, also G+J House of Content (f. l.).

cess to videos and 360-degree panoramic images, and there is an audio recording of every major story, read by the editorial team. "The app allows users to read, view, and listen to 'Geo'."

The "Geo" iPad app itself is free, with the monthly print issues selling for €5.99 each. Subscribers to the print magazine get the e-magazine at no extra cost. So far, the app has been downloaded about 65,000 times from the App Store. Each issue of the magazine is downloaded between 600 and 1,000 times by people who purchase a single copy, and about 6,000 times by subscribers. The Android app is scheduled for release later this year.

New "Geo Special" apps are also planned. "Starting in June, each issue of 'Geo Special' will be published as an app as well," says Kückens. To make the magazines easier to find for search engines, in the future each issue will be released in two ways: as an issue in the Geo Special Kiosk app, and as an individual app in the App Store. So, for example, fans of Provence no longer have to search for "Geo Special" first to find that particular issue. "This enables the issue to be discovered even by buyers who don't yet know 'Geo Special,'" says John Kückens. ■





„Skoobe ist wie  
der beste Freund,  
der ein gutes Buch  
empfiehlt“

E-Books kann man verkaufen – aber auch auf  
Abo-Basis verleihen. Auf dieser Idee basiert  
die E-Book-Bibliothek Skoobe.

‘Skoobe Is Like  
Your Best Friend  
Recommending  
a Good Book’

E-books can be sold – or lent out for a fee.  
The e-book library Skoobe is based on this  
idea.



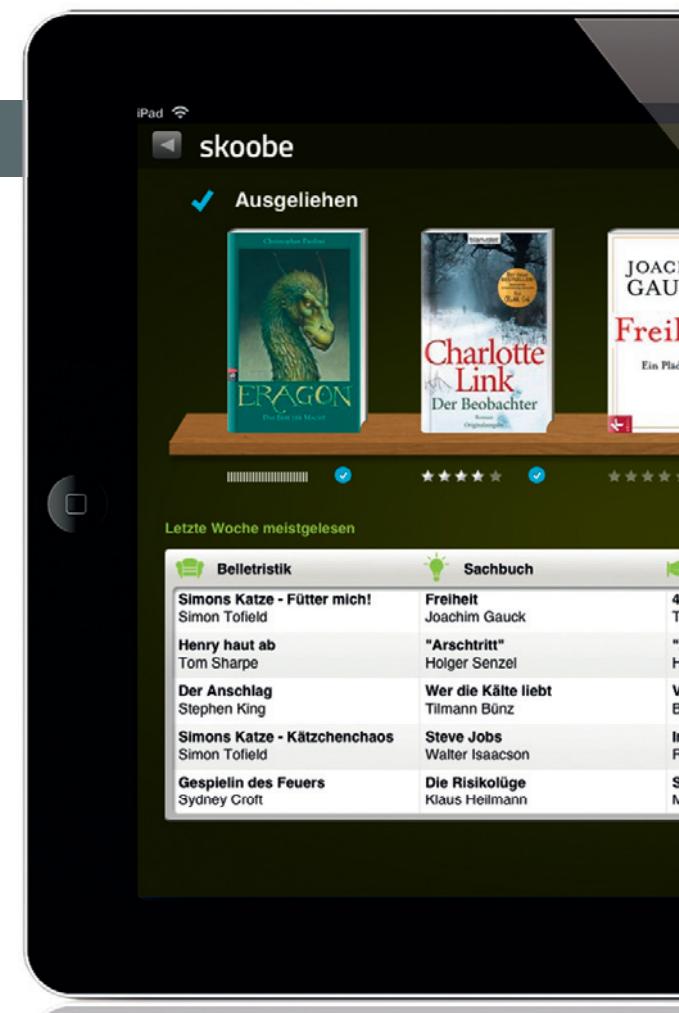
Christian Damke, einer der beiden Geschäftsführer von Skoobe  
Christian Damke, one of Skoobe's two managing directors

Wir wollten ein Geschäft entwickeln, das die Vorteile einer herkömmlichen Bibliothek mit den neuen Möglichkeiten der digitalen Welt kombiniert

**Wie** sieht die Zukunft des Lesens im digitalen Zeitalter aus? Diese Frage beschäftigt die Buchbranche seit mehr als einem Jahrzehnt – und sie hat bereits viele Antworten darauf gefunden. Die digitale Transformation der Branche ist weltweit in vollem Gange. Die Frage nach der Zukunft des Lesens stellte sich 2010 auch die Verlagsgruppe Random House und entwickelte gemeinsam mit Arvato und der Verlagsgruppe Holtzbrinck das Joint Venture Skoobe. Für Frank Sambeth, CEO der Verlagsgruppe Random House, war das Ziel klar: „Wir wollten aktiv und frühzeitig neue Geschäftsmodelle für das Buch entwickeln und gleichzeitig über digitales und mobiles Lesen lernen.“ Der Ansatz von Christian Damke und Henning Peters, den beiden Geschäftsführern von Skoobe, unterscheidet sich dabei grundlegend von anderen digitalen Geschäftsmodellen. Sie fragten nämlich nicht danach, mit welchen Strategien und Techniken Verlage erfolgreich E-Books verkaufen können. Sie stellten stattdessen die offensichtlichen Vorteile des neuen Mediums in den Mittelpunkt: die permanente Verfügbarkeit von Büchern auf mobilen Endgeräten – und das überall. Heraus kam die Idee, E-Books nicht zu verkaufen, sondern in Form eines kostenpflichtigen Abonnements anzubieten. Welche Entwicklung die Online-E-Book-Bibliothek Skoobe, was übrigens schlicht für „Ebooks“ rückwärts gelesen steht, genommen hat, und wo das Unternehmen heute steht, darüber sprach INSIDE im Münchner Firmensitz mit den beiden Geschäftsführern.

## Rund 20.000 Titel im Angebot

„Wir wollten ein Geschäft entwickeln, das die Vorteile einer herkömmlichen Bibliothek mit den neuen Möglichkeiten der digitalen Welt kombiniert“, erinnert sich Christian Damke an die ersten Überlegungen, die dann 2010 zur Gründung von Skoobe führten. „Gleichzeitig wollten wir es den Lesern so einfach wie möglich machen, neue Bücher zu entdecken.“ Daraus entwickelten die beiden das Skoobe-Konzept, ein sogenanntes „Freemium“-Modell, also eine Mischung aus kostenlosen und kostenpflichtigen Angeboten. Kostenlos sind bei Skoobe die digitalen Leseproben, die etwa zehn Prozent des Buches umfassen und mit denen Skoobe-Kunden in jedes einzelne Buch der Online-Bibliothek hineinlesen können. Und das sind nicht wenige: Bereits nach nur einem Jahr fanden sich im Skoobe-Angebot rund 20.000 Titel. „Als Plattform für das Entdecken



neuer Bücher und Autoren ist Skoobe in Deutschland einmalig. Nirgends sonst sind so viele Leseproben verlagsübergreifend an einem Ort versammelt und so einfach zu nutzen“, meint Technikchef Henning Peters. Vom Anklicken eines Titels durch den Nutzer bis zum Anzeigen der ersten Seite würden heute im Schnitt nur noch 1,7 Sekunden vergehen: „Das kann keiner schneller als wir.“

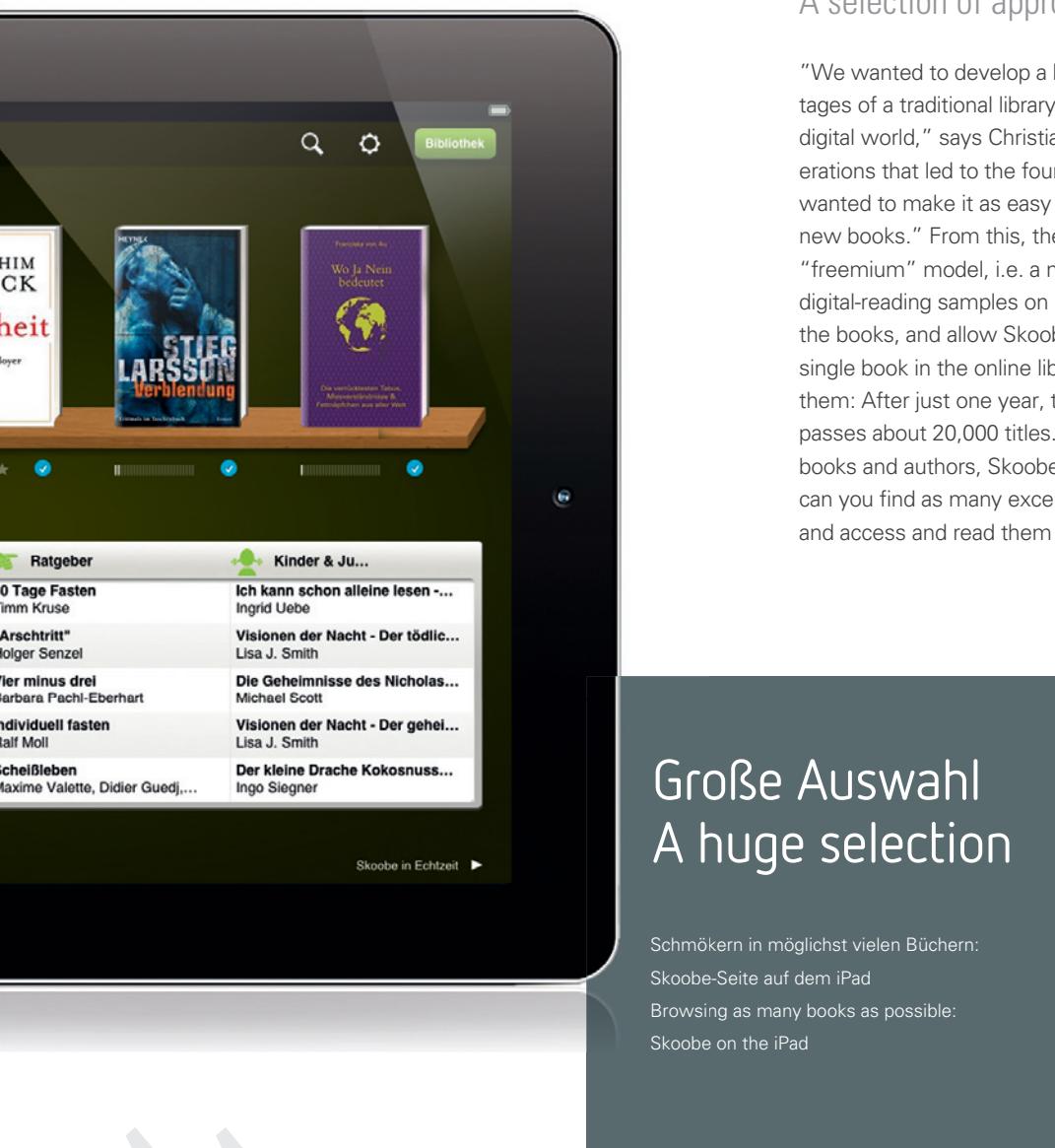
Sind die Nutzer durch die kostenlose Leseprobe neugierig geworden und möchten wissen, wie es weitergeht, können sie Skoobe-Kunden werden. Gegen eine Gebühr von 9,99 Euro im Monat im günstigsten Tarif erhalten sie dann Zugang zum kompletten Angebot der E-Book-Bibliothek. Das einmalige, ►

**What** is the future of reading in the digital age? The book industry has been considering this question for more than a decade, and has put forward many answers. The industry's transformation to digital is already in full swing worldwide. In 2010, in part to address this question, Verlagsgruppe Random House co-developed Skoobe as a joint venture with Arvato and the Holtzbrinck publishing group. For Frank Sambeth, CEO of Verlagsgruppe Random House, the goal was clear: "We wanted to develop new business models for the book, proactively and at an early stage, while also learning more about digital and mobile reading." The approach taken by Christian Damke and Henning Peters, the two Managing Directors of Skoobe,

differs fundamentally from other digital business models. They did not ask themselves what strategies and technologies would allow publishers to successfully sell e-books, instead focusing on the obvious advantages of the new medium: the constant availability of books on mobile devices – anytime, anywhere. From this came the idea of not selling e-books, in single-copy format, but offering them in the form of a paid subscription. INSIDE visited the company's headquarters in Munich and spoke to its two Managing Directors about the development of the Skoobe online e-book library (Skoobe's name is simply "Ebooks" backwards), and the company's current position.

## A selection of approx. 20,000 titles

"We wanted to develop a business that combined the advantages of a traditional library with the new opportunities of the digital world," says Christian Damke, recalling the initial considerations that led to the founding of Skoobe in 2010. "We also wanted to make it as easy as possible for readers to discover new books." From this, they developed the Skoobe concept: a "freemium" model, i.e. a mix of free and paid offers. The free digital-reading samples on Skoobe comprise about ten percent of the books, and allow Skoobe customers to properly sample every single book in the online library. And there are quite a few of them: After just one year, the Skoobe inventory already encompasses about 20,000 titles. "As a platform for discovering new books and authors, Skoobe is unique in Germany. Nowhere else can you find as many excerpts from all publishers in one place and access and read them so easily," says technical director ▶



We wanted to develop a business that combined the advantages of a traditional library with the new opportunities of the digital world

► kostenpflichtige Ausleihen einzelner Bücher ist dagegen nicht möglich; es widerspräche wohl auch der Grundidee, Leser zum Schmökern in möglichst vielen Titeln zu ermuntern. Ihre ausgewählten Titel können sich die Skoobe-Nutzer dann direkt per Streaming zum Lesen auf ihrem mobilen Endgerät anzeigen lassen. Sie können auch bis zu fünf Titel gleichzeitig auf ihrem Gerät – Smartphone oder Tablet-PC – speichern und beim Lesen nahtlos zwischen diesen Geräten hin- und herwechseln. Im Premium-Tarif bleiben ausgeliehene E-Books 30 Tage lang offline auf den Geräten verfügbar.

Entdecken lassen sich Bücher bei Skoobe zum einen durch das direkte Stöbern in der nach Genres geordneten Bibliothek oder den wöchentlichen Neuerscheinungen, rund 100 an der Zahl. Zum anderen zeigt die App auch die Titel an, die gerade von anderen Nutzern ausgeliehen, bewertet oder kommentiert wurden. Dazu kommen noch die insgesamt beliebtesten Titel in verschiedenen Kategorien, also eigene Skoobe-Bestsellerlisten. Besonders beliebt bei den Abonnenten, so Damke, seien die Genres Krimi, Thriller, Science-Fiction, Romantik und auch Erotik. Und so finden sich in den Skoobe-Listen natürlich belletristische Bestseller wie die „Shades of Grey“-Trilogie von E. L. James, „Das Dorf der Mörder“ von Elisabeth Herrmann sowie Sachbuch-Bestseller wie „Steve Jobs“ von Walter Isaacson.

Die unterschiedlichen Möglichkeiten, Bücher zu entdecken, führen dazu, dass auch ältere Titel aus den Backkatalogen der Verlage in der Gunst der Skoobe-Nutzer ganz oben stehen können. Für die Verlage ein überaus positiver Effekt. „Wir wollen die Tiefe der Verlagskataloge zeigen und arbeiten deshalb viel mit den Empfehlungen der Nutzer“, betont Damke. „Skoobe übernimmt die Rolle des besten Freundes, der ein gutes Buch empfiehlt.“ Und das kann dann auch mal ein Klassiker wie „Geständnisse eines Küchenchefs“ von Anthony Bourdain oder ein heimlicher Bestseller wie „Die Rechnung, bitte! – Bekenntnisse eines Kellners“ (2010) von Herr Ober und Susanne Schädlich sein.

## Großes Interesse der Verlage

Christian Damke gehörte schon vor der Gründung von Skoobe zu den Experten, die sich täglich mit den Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation für die Buchbranche beschäftigt haben. Damke arbeitete seit 2006 in der Unternehmensentwicklung der Verlagsgruppe Random House, nachdem er über das Bertelsmann Entrepreneurs Programm (BEP) zunächst Stationen bei der Arvato und beim kanadischen Buchclub Doubleday absolviert hatte. Viele der Erfahrungen, die er dort gesammelt habe, so Damke, seien ihm später beim Aufbau von Skoobe zugutegekommen. Ähnliches gilt für den IT-Experten Henning Peters, dessen wichtigste Aufgabe bei Skoobe darin besteht, dass E-Books möglichst schnell und optisch ansprechend auf die unterschiedlichsten Endgeräte ausgeliefert werden – gleich ob iPhone, iPad oder Android-Smartphones und Tablets. Peters war zuvor Mitgründer und technischer Geschäftsführer der Jobbörsen Absolventa. „Ohne unsere langjährigen Erfahrungen bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen, strategisch, inhaltlich und technisch, wäre Skoobe nicht machbar gewesen“, ist sich Christian Damke sicher.

Lieben das geschriebene Wort – ob gedruckt oder online: die Skoobe-Geschäftsführer Henning Peters (l.) und Christian Damke. Fans of the written word – whether printed or online: Skoobe's managing directors Henning Peters (left) and Christian Damke.



Als Partner für das Joint Venture konnten die Verlagsgruppe Random House und Arvato die Verlagsgruppe Holtzbrinck gewinnen. Zusammen hatten die beiden Verlagsgruppen bereits ab 2004 einen deutschen Ableger des Hörbuchportals Audible aufgebaut – er wurde 2009 an die US-Mutter Audible, Inc. verkauft. Die Kooperation mit Holtzbrinck trug unter anderem dazu bei, dass zum Skoobe-Start bereits eine Vielzahl attraktiver E-Book-Titel von unterschiedlichen Verlagen verfügbar war. Mittlerweile sind es wie erwähnt 20.000 Titel aus mehr als 400 Verlagen. „Das Interesse der Verlage an Skoobe ist groß“, so Damke. „Für sie ist die E-Book-Bibliothek ein neuer, zusätzlicher Vertriebsweg, denn sie und ihre Autoren werden je nach Nutzung ihrer Titel am Skoobe-Umsatz beteiligt.“ Darüber hinaus biete Skoobe den Verlagen einen direkten Kanal zu den Lesern und liefere ihnen wertvolle Erkenntnisse über Lese- und Einkaufsverhalten von E-Book-Nutzern.

Nach der Konzeptphase folgten die Gründung des neuen Unternehmens im August 2010 und der Aufbau der Infrastruktur. Im Mittelpunkt steht die Skoobe-App, die den Nutzern den Zugang sowohl zu den Leseproben als auch zu den kompletten E-Books ermöglicht. Eine Betaversion mit Tausenden von Testnutzern ging im Mai 2011 an den Start. „Bald ein Jahr lang haben wir die App unter Live-Bedingungen auf Herz und Nieren getestet und dabei nicht zuletzt viele Erkenntnisse über den potenziellen Markt und das Nutzerverhalten gesammelt – schließlich war das alles Neuland, nicht nur für uns, sondern für die gesamte Buchbranche“, erklärt Damke. Zu dem Zeitpunkt hatte die Skoobe-Mannschaft auch längst ihr heutiges Großraumbüro in der Münchner Klenzestraße bezogen.

Öffentlich zugänglich ist das Skoobe-Angebot seit Ende Februar 2012. Die Entwicklung der Plattform und der App war damit aber längst nicht abgeschlossen: So gab es allein für die Skoobe-App im ersten Jahr 16 Updates. Zum einen, um deren Tempo zu erhöhen, und zum anderen, um neue, von den ►



**E ►** Henning Peters. When the user clicks on a title it takes an average of only 1.7 seconds for it to display – “nobody does it faster.”

If the user becomes engaged after reading the free excerpt and wants to know how the book continues, they can become a Skoobe customer. For a fee of €9.99 per month (basic, online subscription), they get access to the entire e-book library offer. They cannot make a one-off payment for individual books, however, as that would go against the whole idea of encouraging readers to discover as many titles as possible. Users can then store up to five titles on their mobile device – smartphone or tablet – at any given time, and read them directly by streaming, switching seamlessly back and forth as they wish. The premium rate allows for keeping e-books on devices for offline reading for 30 days.

Books on Skoobe can be discovered directly by browsing the library – which is sorted by genre – or the weekly new releases, of which there are some 100. The app also shows titles that other users have just checked out, reviewed, or are talking about, as well as lists of the most popular titles in each category – Skoobe’s own bestseller lists. Damke says crime fiction, thrillers, science fiction, romance, and erotica are particularly popular among subscribers – accordingly, Skoobe’s bestseller lists also contain “real-time” bestsellers like the “Shades of Grey” trilogy by E L James, “Das Dorf der Mörder” by Elisabeth Herrmann, and “Steve Jobs” by Walter Isaacson.

The many different ways for discovering books mean that the Best Of and Favorites lists also feature older titles from the publishers’ backlists – a very welcome development for publishers. “We want to show the depth of the publishers’ catalogs, so we work with user recommendations a lot,” says Damke. “Skoobe takes on the role of your best friend who recommends a good book.” And that could include a classic like “Confessions of a Chef” by Anthony Bourdain, or a “secret” bestseller like “Die Rechnung, bitte! – Bekenntnisse eines Kellners” (2010) by Herr Ober and Susanne Schädlich.

Well before establishing of Skoobe, Christian Damke was already a specialist who dealt with the challenges and opportunities of the digital transformation of the book industry on a daily basis. Damke has worked in corporate development at Verlagsgruppe Random House Publishing since 2006, after various roles at Arvato, and the then Canadian Doubleday book club as a Bertelsmann Entrepreneurs Program (BEP) participant. Damke says much of the experience he gathered there was valuable later in founding Skoobe.

The same is true for IT expert Henning Peters, whose most important role at Skoobe is delivering e-books as quickly as possible and in the right format for a wide range of devices – from iPhone and iPad to Android smartphones and tablets. Peters was previously co-founder and technical director of the job exchange Absolventa. “Skoobe would not have been doable without our many years’ of experience in the digitization of business models, strategy, content, and technology,” says Damke.

## Many different ways for discovering books

Verlagsgruppe Random House and Arvato were able to recruit the Holtzbrinck publishing group as a partner for the joint venture. The two publishing groups had already jointly operated a German branch of the audiobook portal Audible since 2004, before selling it to the U.S. parent company Audible, Inc. in 2009. Among other developments, the cooperation with Holtzbrinck ensured Skoobe a multitude of attractive e-book titles from various imprints right from its launch: There are now 20,000 titles available from more than 400 publishers. “Publishers are very interested in Skoobe, as the e-book library gives them a new, additional sales channel. They and their authors share in its revenues depending on how often their titles are selected on Skoobe,” says Damke. Moreover, Skoobe offers publishers a direct channel to readers, he ►

► Nutzern gewünschte Features einzuführen. „Heute ist Skoobe über so ziemlich alle gängigen Typen von Smartphones und Tablet-PCs nutzbar“, betont Henning Peters, also über Apple- und Android-Geräte, aber auch über das Kindle Fire-Tablet von Amazon.

## Vom Start weg erfolgreich

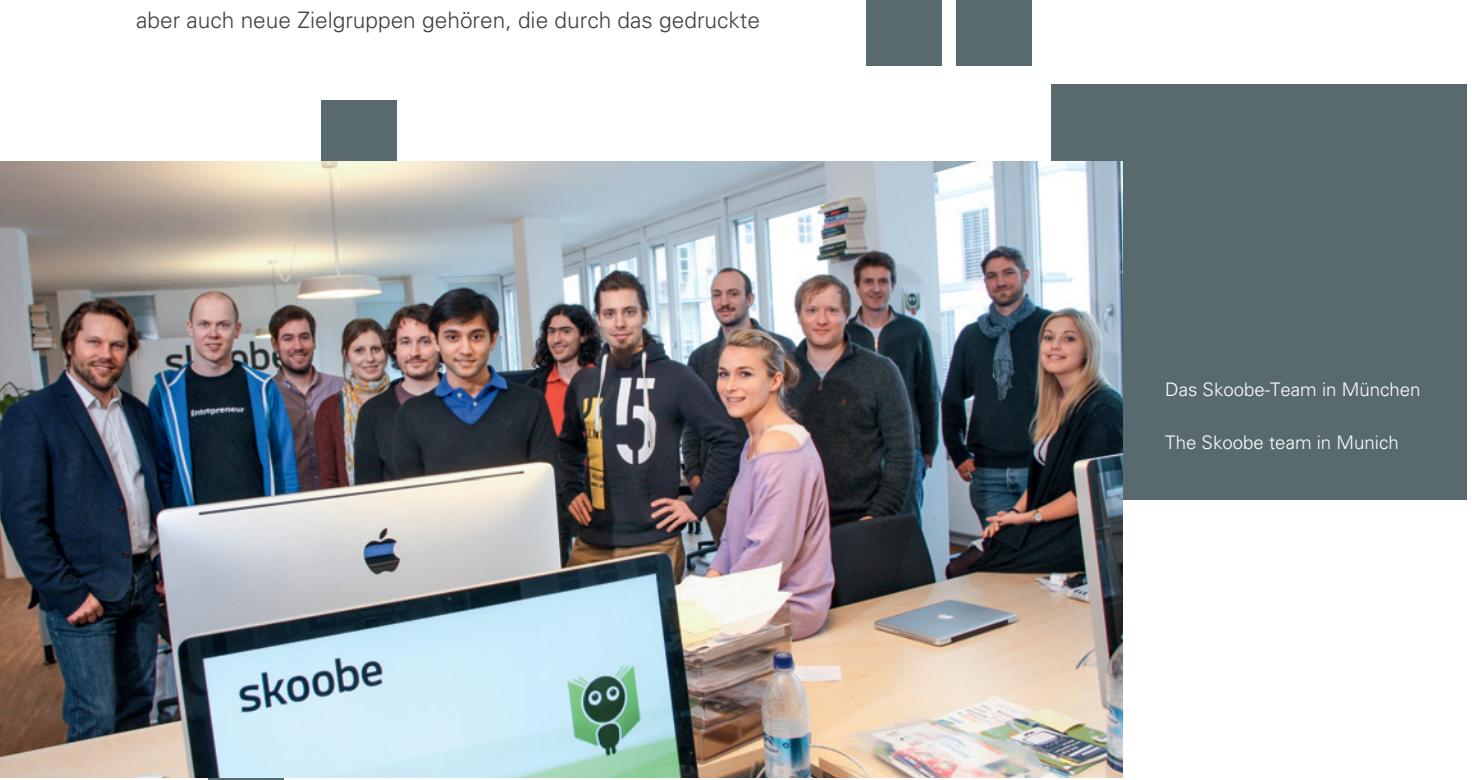
Dass sich die intensive Vorbereitung gelohnt hat, zeigt die vom Start weg erfolgreiche Etablierung des Start-ups am Markt. „Die Ziele, die wir uns für das erste Jahr gesteckt hatten“, so Christian Damke, „haben wir bereits innerhalb von neun Monaten erreicht.“ Allein im ersten Jahr sei die Skoobe-App mehr als 300.000-mal heruntergeladen worden und finde sich permanent unter den Top Ten der meistgeladenen Buch-Apps sowohl bei iTunes als auch bei Google Play. „Skoobe gehört aber nicht nur zu den beliebtesten, sondern auch zu den bestbewerteten Apps“, betont Damke. Nach Ablauf des ersten Jahres brachte es die E-Book-Bibliothek auf rund 2.200 Bewertungen im iTunes Store sowie auf viereinhalb von fünf möglichen Sternen. Und jeden Monat, so Damke weiter, würde das Unternehmen mehrere Tausend neue Abonnenten hinzugewinnen, die bereit sind, wenigstens 9,99 Euro für das Basis-Abo zu bezahlen. Gewachsen ist übrigens nicht nur die Zahl der Kunden, auch das Unternehmen wurde größer. Aus dem Duo Damke/Peters wurde ein Team von heute 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Doch wer sind die typischen Skoobe-Nutzer? „Das sind zunächst natürlich Vielleser, die auch mobil nicht auf ihre Bücher und eine breite Auswahl an Titeln verzichten möchten“, erklärt Christian Damke. „Leser, die mehr Wert auf schnelle Verfügbarkeit als auf die Ausstattung legen.“ Die Skoobe-Marktforschung hat mittlerweile ergeben, dass zu den Kunden aber auch neue Zielgruppen gehören, die durch das gedruckte

Buch bislang nicht oder nur selten erreicht worden seien. Dies seien beispielsweise besonders technikaffine Menschen oder auch Teenager. „Und nicht zuletzt ist Skoobe eine legitime Alternative für preissensible Kunden“, betont Damke. So habe sich gezeigt, dass Kunden des Unternehmens weniger häufig zu den reichlich im Netz verfügbaren, kostenlosen E-Book greifen würden. „Der meistgesuchte Begriff zum Thema ‚E-Book‘ bei Google ist nicht etwa ‚E-Book‘, es ist ‚E-Book kostenlos‘“, bringt Damke eine der großen Herausforderungen für die Buchbranche auf den Punkt.

Auch die frühere Angst vieler Verlage vor Kannibalisierung, dass also Skoobe-Nutzer auf den Kauf gedruckter Bücher verzichten würden, habe sich nicht bestätigt. „All unsere Umfragen zeigen, dass durch Skoobe mehr gelesen wird und dass Skoobe-Kunden insgesamt mehr für Bücher ausgeben“, sagt Christian Damke. Skoobe-Nutzer würden im Schnitt fast 20 Prozent mehr für Bücher ausgeben als zuvor, und die Zeit, die sie lesend verbringen, liege sogar um durchschnittlich 42 Prozent höher. Darüber hinaus hätten 18 Prozent der Nutzer schon einmal ein bei Skoobe entdecktes Buch anschließend auch in gedruckter Form gekauft. Dies sei so, meint Damke, weil es das Start-up seinen Nutzern eben überaus einfach mache, neue Bücher zu entdecken.

Diese und andere Erkenntnisse teilen die Skoobe-Experten dann beim regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen der englischsprachigen Random-House-Verlage. Dort wird die Entwicklung des Start-ups mit viel Aufmerksamkeit verfolgt – denn so etwas wie Skoobe gibt es bislang nicht einmal in den USA, dem am weitesten entwickelten E-Book-Markt der Welt. ■



**E►** adds, and gives them valuable knowledge about the reading and purchasing habits of e-book readers.

The concept-drafting phase was followed by the establishment of the new company in August 2010, and the development of its infrastructure. At the heart of everything is the Skoobe app, which gives users access to both the excerpts and the complete e-books. A beta version with thousands of test users was launched in May 2011. "For nearly a year we put the app through its paces under live conditions, gaining a lot of insights into the potential market and user behavior in the process – after all, this was entirely new territory, not just for us but for the entire book industry," says Damke. At that point, the Skoobe team had relocated to its current open-plan offices on Klenzestrasse in Munich.

While the Skoobe offer went live for the public in late February 2012, the further development of its platform and app continued non-stop: In the first year, the Skoobe app alone had 16 updates – to both increase its speed, and incorporate new features requested by users. "Today Skoobe can be used on almost every popular type of smartphone and tablet," says Henning Peters – especially, on Apple and Android devices, and also on Amazon's Kindle Fire tablet.

## Established on the market right from the start

The intensive preparations clearly paid off, as shown by the way the start-up has successfully established itself in the market right from the start. "We achieved the goals we had set ourselves for the first year within just nine months," says Damke. In the first year alone, the Skoobe app was downloaded more than 300,000 times and was constantly in the top ten most downloaded book apps on both iTunes and Google Play. "Skoobe is not only among the most popular, but also one of the country's highest-rated apps," says Damke. After the first year, the e-book library has about 2,200 reviews in the iTunes Store, with an average rating of four-and-a-half out of five stars. And every month, Damke adds, the company gains thousands of new subscribers who are willing to pay at least 9.99 for the basic subscription. The company has grown along with its customer base: the Damke/Peters duo has now become a team of 15.

Who are the typical Skoobe users? "Naturally, they are people who read a lot and want to be able to draw from a wide range of titles even while they are on the go," says Damke. "Our readers place more emphasis on the rapid availability of a book than on its format." Skoobe's market research has since shown that its customers also include new audiences that are hard to reach with print books, for example "tech geeks" or teenagers, says Damke. And finally, Skoobe "is a publisher-sanctioned alternative for price-sensitive customers," says Damke. For instance, it has been shown that the company's customers are less likely to avail themselves of the myriad free e-books illegally available on the

Komfortabel und günstig: Skoobe-Nutzer geben mehr Geld für Bücher aus und lesen mehr als zuvor.

Convenient and inexpensive: Skoobe users spend more money on books and read more than before

Net. "The most searched term related to e-books on Google is not 'e-book,' but 'free e-book,'" says Damke, summing up a challenge facing the book industry.

The earlier fears of many publishers about cannibalization of the market, with Skoobe users no longer purchasing printed books, happily have not come true. "All our surveys show that customers are reading more because of Skoobe, and they are spending more – 20 percent – on books overall," says Damke, adding that Skoobe users spend an average of 42 percent more time reading them. In addition, 18 percent of users had already gone on to buy a book in print form after first discovering it on Skoobe. Damke believes this is because the platform simply makes it easier for users to discover new books.

The Skoobe leaders share these and other findings during regular exchanges with their colleagues at the English-language Random House publishers, where the startup's development is being monitored closely – because there are no similar consumer-facing programs as successful as Skoobe yet, even in the United States, the world's most advanced e-book market. ■



### Testen Sie Skoobe!

Über diesen QR-Code können Sie 30 Tage lang Skoobe Basic ausprobieren (nur Neukunden) – kostenlos und unverbindlich.  
Code: DNF7PLHRES

[www.skoobe.de/a/redeem/code](http://www.skoobe.de/a/redeem/code)



### Put Skoobe to the test!

Use this QR code to register for a 30-day free and non-binding trial of Skoobe Basic (new customers only).  
Code: DNF7PLHRES

[www.skoobe.de/a/redeem/code](http://www.skoobe.de/a/redeem/code)

# Hier spielt die Musik!

Die jetzt wieder komplett zu Bertelsmann gehörende BMG hat die Vorteile der digitalen Transformation genutzt.

# This Is Where the Music Plays!

BMG, once more 100 percent owned by Bertelsmann, leverages the advantages of the transformation to digital

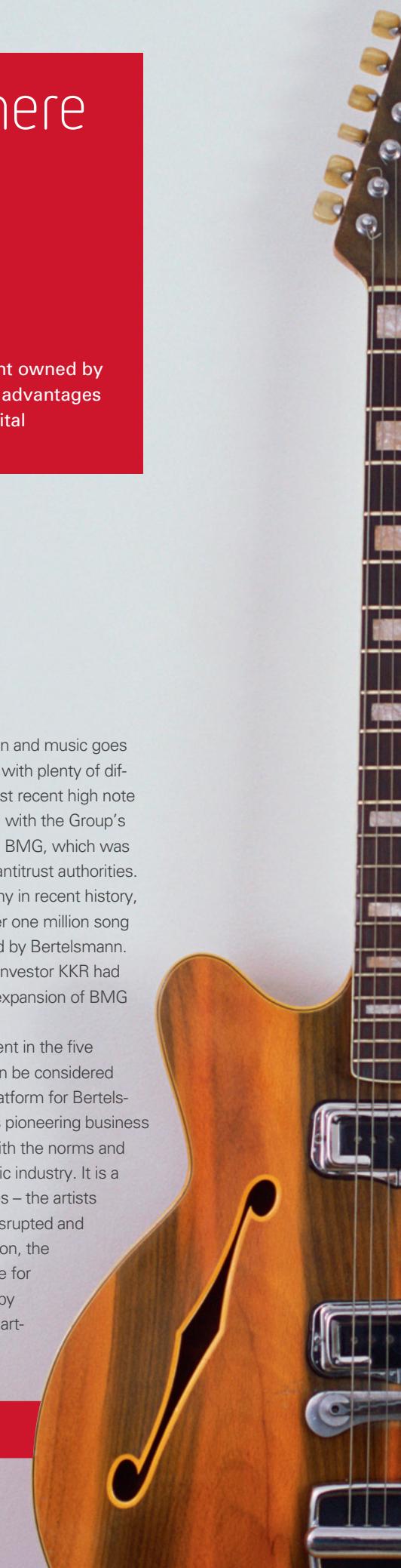
## Bertelsmann und die Musik

– das ist eine mehr als 50 Jahre andauernde Geschichte mit vielen Höhepunkten und Wendungen. Jüngster Paukenschlag war die Anfang April dieses Jahres erfolgte Genehmigung der Übernahme der BMG-Anteile von KKR durch die zuständigen Kartellbehörden. Seitdem gehört das am schnellsten wachsende Musikunternehmen der jüngeren Vergangenheit, dessen Katalog mittlerweile mehr als eine Million Songrechte umfasst, wieder vollständig zu Bertelsmann. Fast vier Jahre lang hatte der Finanzinvestor KKR den Auf- und Ausbau der BMG als Joint-Venture-Partner unterstützt.

Die beeindruckende Entwicklung der BMG in den fünf Jahren seit ihrer Gründung 2008 kann als Paradebeispiel für eine Wachstumsplattform bei Bertelsmann gelten. Gleicher gilt auch für das zukunftsweisende BMG-Geschäftsmodell, das bewusst mit den Normen und Vorstellungen der traditionellen Musikindustrie gebrochen hat. Ein Modell, das den Kreativen – Künstler oder Songschreiber – in den Mittelpunkt des Handelns stellt. Der internationale Musikmarkt, grundlegend erschüttert und verändert durch die digitale Transformation, war reif für diesen Umbruch. Das zeigt sich nicht zuletzt an der Tatsache, dass Künstler mit klangvollen Namen in den vergangenen Monaten und Jahren gleich scharenweise zur BMG gewechselt sind. ■

The story of Bertelsmann and music goes back over 50 years, with plenty of different melodies and lyrics. The most recent high note came at the beginning of this April, with the Group's acquisition of all of KKR's shares in BMG, which was followed with the approval by the antitrust authorities. The fastest-growing music company in recent history, whose catalog now comprises over one million song rights, is once again entirely owned by Bertelsmann. For nearly four years, the financial investor KKR had supported the establishment and expansion of BMG as a joint venture partner.

BMG's impressive development in the five years since its founding in 2008 can be considered a textbook example of a growth platform for Bertelsmann. The same applies to BMG's pioneering business model, which deliberately broke with the norms and expectations of the traditional music industry. It is a model that focuses on the creatives – the artists and songwriters. Fundamentally disrupted and changed by the digital transformation, the international music market was ripe for this change, as is clearly indicated by the fact that numerous successful artists who have switched to BMG in recent months and years. ■





## BMG-Künstler

Die Liste der Bands, Künstlerinnen und Künstler, deren Musikrechte BMG und damit auch Bertelsmann vertritt, liest sich wie ein Who's who der Musikgeschichte. Sie reicht von A-ha bis ZZ Top, umfasst alle Zeiten und Stilrichtungen. Hier eine kleine Auswahl: Aerosmith, Anastacia, Chuck Berry, Black Eyed Peas, Blondie, David Bowie, J. J. Cale, Johnny Cash, Cee Lo Green, Eric Clapton, Alice Cooper, Dexys, Duran Duran, Duke Ellington, Brian Ferry, Fleetwood Mac, Foo Fighters, Gossip, Billy Idol, Quincy Jones, Bruno Mars, Alison Moyet, Nena, Roy Orbison, Iggy Pop, Scorpions, Carly Simon, Soundgarden, Jethro Tull, Will.i.am und Yusuf (Cat Stevens). Sie alle miteinander sorgen dafür, dass auch in Zukunft gilt: Hier spielt die Musik!

## BMG Artists

The list of bands and artists whose music rights are now administered by BMG, and thus by Bertelsmann, reads like a Who's Who of music history. It ranges from A-ha to ZZ Top, and covers all eras and musical styles. Here is a small selection: Aerosmith, Anastacia, Chuck Berry, Black Eyed Peas, Blondie, David Bowie, J. J. Cale, Johnny Cash, Cee Lo Green, Eric Clapton, Alice Cooper, Dexys, Duran Duran, Duke Ellington, Brian Ferry, Fleetwood Mac, Foo Fighters, Gossip, Billy Idol, Quincy Jones, Bruno Mars, Alison Moyet, Nena, Roy Orbison, Iggy Pop, Scorpions, Carly Simon, Soundgarden, Jethro Tull, Will.i.am and Yusuf (Cat Stevens). Together, they ensure that in the future too: BMG is where the music plays!



Cee Lo Green



Anastacia



Black Eyed Peas



Bryan Ferry



Bruno Mars



Aerosmith

# Tolino – der andere E-Reader

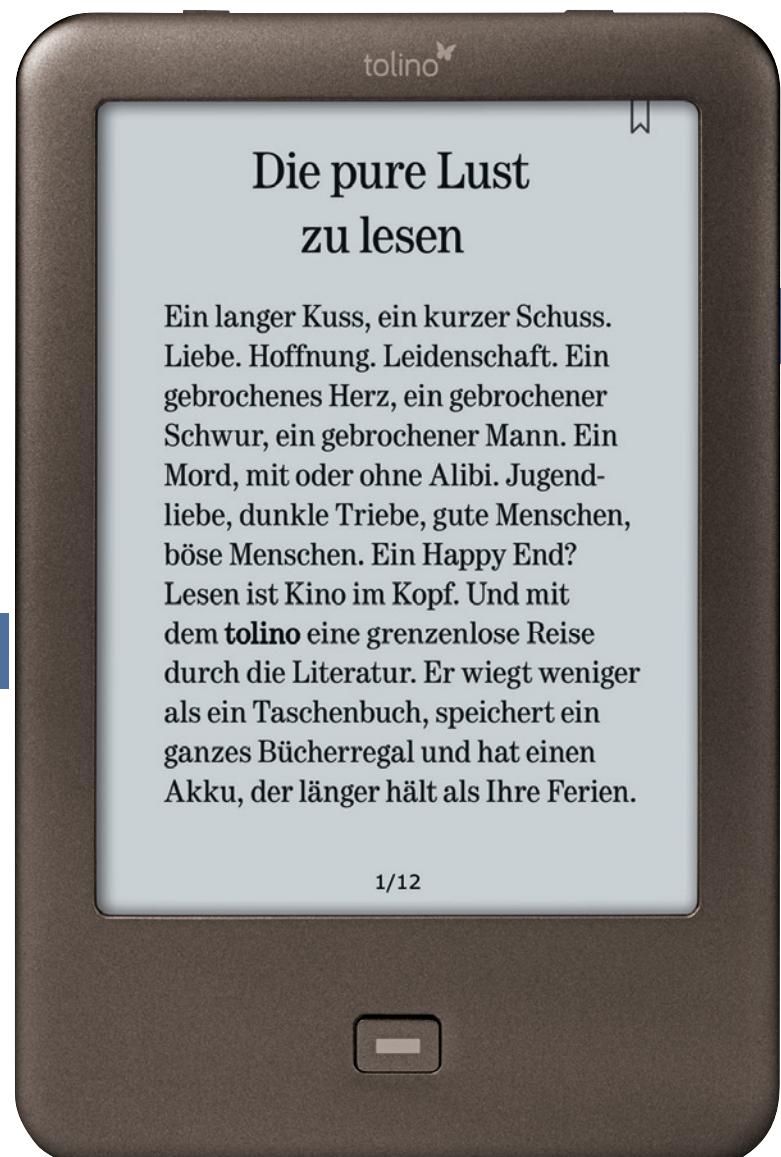
Der Tolino ist da: ein gemeinsamer E-Reader von Club Bertelsmann, der Deutschen Telekom und den Buchhändlern Thalia, Hugendubel und Weltbild.

# Tolino – The Other E-Reader

The Tolino is here: a joint digital e-reader solution from Der Club Bertelsmann, Deutsche Telekom and the booksellers Thalia, Weltbild and Hugendubel.

**Für** die Partner war der Start des Tolino Shine Anfang März der richtige Schritt in einem Markt, der bisher von amerikanischen Technologieunternehmen dominiert wird. „Das digitale Lesen ist in der Mitte der Gesellschaft in Deutschland angekommen“, sagte Bernd Schröder, Club-Geschäftsführer und ein Motor der Tolino-Initiative. „Unsere Kunden fragen aktiv nach. Und ich bin wirklich froh, dass wir ihnen mit dem Tolino jetzt ein überzeugendes Produkt anbieten können, das in vieler Hinsicht anders ist als die bestehenden Geräte.“

Was am Tolino anders ist als an anderen E-Readern? Das Gerät ist auf dem neuesten technologischen Stand – das bestätigen auch gute



**For** the partners, the launch of “Tolino Shine” at the beginning of March was the right move in a market that has thus far been dominated by U.S. technology companies. “Digital reading is now commonplace in Germany,” says Der Club Managing Director Bernd Schröder, one of the driving forces behind the Tolino initiative. “Our customers are actively asking for it. And I’m really glad that with Tolino, we can now offer them a compelling product that is well-differentiated from existing devices.”

How? The device is based on state-of-the-art technology – as its positive test results confirm. But more importantly, the Tolino is more than just a de-

**D ►** Testergebnisse. Aber wichtiger ist, dass der Tolino nicht nur ein Gerät ist, sondern eine komplexe technologische Plattform. Sie ist im Ergebnis ein digitales Bücherregal: Alle digitalen Leseinhalte, die ein Kunde besitzt, schon anderswo gekauft hat oder eben über den Tolino kauft, werden in der Telekom Cloud gespeichert und sind über viele verschiedene Endgeräte verfügbar. Natürlich über den Tolino, der sich über WLAN und kostenlos über 12.000 Hotspots der Telekom mit dem Internet und der Cloud verbinden kann, aber auch über PCs, Laptops, Tablets mit iOS und Android sowie Mobiltelefone.

Über die Entwicklung der Tolino-Initiative berichtet Bernd Schröder: „Die Buchhändlerkollegen, wir und auch die Telekom experimentieren ja seit einigen Jahren im Feld des digitalen Lesens. Aber alle Partner haben die Erfahrung gemacht, dass ein Nebeneinander in diesem Bereich nicht genügt. Und daher haben wir in mehreren Schritten diese Partnerschaft zusammengebracht.“ Für Schröder zeichnet sich nach wenigen Wochen Tolino-Erfahrungen ein erfreuliches Ergebnis ab: „Die Kunden reagieren sehr positiv darauf, wenn wir ihnen einen exklusiven Titel vorschlagen. Das heißt, dass wir auf dem Weg sind, unsere Auswahlkompetenz auch in die digitale Welt zu übertragen. Das ist ein Aspekt der digitalen Transformation, der für uns sehr wichtig ist.“

Aber auch sonst sind die Partner nach den ersten Monaten sehr zufrieden: „Wir sehen alle sehr starke Verkäufe in unseren Filialen und im Internet. Jetzt geht es darum, diesen sehr guten Start zu verstetigen. Parallel entwickeln wir – basierend auf den Rückmeldungen unserer Kunden – die Technologie weiter.“ ■



v. l./f. l.: Michael Busch  
(Thalia), Nina Hugendubel  
(Hugendubel), Carel Half  
(Weltbild), Anita Offel  
Grohmann (Der Club  
Bertelsmann), Thomas  
Kiessling (Deutsche Tele-  
kom)

**E ►** vice. It is also a technological platform – in essence, a digital bookshelf: All the digital-reading content a customer has already purchased elsewhere or via Tolino is stored in the Deutsche Telekom cloud and is available on many different devices. The Tolino itself can wirelessly connect to the Internet and the Telekom cloud at over 12,000 free hotspots – as well as on PCs, laptops and iOS and Android tablets, and smartphones.

Bernd Schröder on the development of Tolino initiative: “Our bookselling colleagues, Deutsche Telekom, and we ourselves were individually experimenting in the field of digital reading for several years now. But all of us determined that working in parallel wasn’t good enough for many of us in this sector. And so we put this partnership together in several stages.” Just a few weeks after its launch, Schröder says the Tolino is already delivering gratifying results: “Customers are responding very positively when we suggest an exclusive title to them. This means that we are on the way to transferring our selection expertise into the digital world. This is one aspect of the digital transformation that is very important for us.”

All in all, the partners are very pleased with the e-reader’s first few months: “We are seeing very strong sales in our stores and on the Internet. Now, we need to keep this very good starting momentum going, while also further developing the underlying technology based on feedback from our customers.” ■



Bernd Schröder, Geschäftsführer Der Club  
Der Club MD Bernd Schröder



Arvato-CEO seit 1. April/  
CEO of Arvato since April 1:  
Achim Berg

# Achim Berg

# Unternehmertum im Unternehmerteam

# Entrepreneurship in a Team of Entrepreneurs

## Seit

April ist Achim Berg (49) neuer Vorstandsvorsitzender der Arvato AG und Mitglied im Vorstand von Bertelsmann. Die INSIDE-Redaktion hat sich auf Spurensuche begeben und den Manager kennengelernt.

„Arvato lebt Unternehmergeist in starken Unternehmerteams – etwas, das ich sehr schätze und in meiner neuen Aufgabe sicher reichlich vorfinden werde“, sagt Berg über seine neue Position bei Arvato. Unternehmerisch denken und handeln, das heißt für ihn vor allem auch mal neue Wege gehen, frische Ideen ausprobieren. Berg sieht sich als Innovationstreiber, der seine Mitarbeiter ermuntert, Ideen nicht nur einzubringen, sondern auch zu verwirklichen – sich eben auch als Macher und Gestalter zu verstehen. Deshalb ist er auch begeistert von der besonderen Kombination aus kreativem Unternehmergeist, innovativer Ingenieurskunst, globaler Erfahrung und der ausgeprägten Kundenorientierung. Wenn etwas einmal nicht gelingt, ist das für Berg kein Beinbruch – aber es müsse offen auf den Tisch gebracht werden können. „Denn Überraschungen mag ich weniger“, sagt Berg.

Herausforderungen liebt er dafür umso mehr – sowohl beruflich als auch privat. Ob Jogging, Ski oder Enduro, als Fan rasanter Sportarten ist Achim Berg gerne schnell unterwegs. Das zeigt sich auch in seiner Entscheidungsfreudigkeit als Führungs-kraft. Seinen neuen Wohnort Gütersloh will Berg entsprechend „laufend“ entdecken. Der begeisterte Technikfreak nutzt dafür gern sein Smartphone zur Navigation und probiert neue Apps aus. Auch die ►

## Since

April, Achim Berg (49) has been the new CEO of Arvato AG and a member of the Bertelsmann Executive Board. The INSIDE editorial team set out to meet the man behind the manager.

“Arvato brings entrepreneurship to life through strong entrepreneurial teams – something I deeply appreciate and I expect I will find plenty of them in my new job,” says Berg about his new position at Arvato. For him, entrepreneurial thought and action means, above all, embarking on new paths and ideas. Berg sees himself as an innovation driver who encourages his employees to not only contribute ideas, but also to make them a reality – to see themselves as doers and creators. Which is why he is also excited by arvato’s special combination of creative entrepreneurship, innovative engineering, global experience and customer focus. If something doesn’t work out every once in a while, it’s not a disaster for Berg – but it has to be openly discussed, because “I’m not so fond of surprises,” he says.

Challenges are to his liking – in both the professional and personal realm. Whether jogging, skiing or riding Enduro bikes, as a fan of fast-paced sports Achim Berg likes to move forward at an accelerated pace. This is also reflected in how he will take decisions as a leader. Accordingly, he wants to explore his new home region of Gütersloh “on the run.” An avid techie, he likes to use one of his smartphones for navigation, and to try out new apps. The right music or a good audiobook are also a must during his daily exercise. After six exciting years at Microsoft, ►

► passende Musik oder ein gutes Hörbuch dürfen beim täglichen Training nicht fehlen. Berg freut sich, nach sechs spannenden Jahren bei Microsoft, davon drei Jahre in der Zentrale in den USA, wieder mit seiner Familie in Europa angekommen zu sein. Geboren und aufgewachsen ist er in Siegburg.

## Persönlicher Ansporn

Die nächste berufliche Herausforderung – Arvatos Stellung als Wachstumsmotor Bertelmanns weiter auszubauen – ist für Berg ein ganz persönlicher Ansporn. „Ich bringe Teams gerne auf Wachstumskurs – das ist ein ungemein motivierender Vorgang“, erklärt Berg. Dabei kann der gebürtige Rheinländer auf so manche erfolgreiche Episode in seinem Lebenslauf zurückblicken. Mit Stolz spricht er zum Beispiel von seiner letzten Rolle als Corporate Vice President in der Microsoftunternehmenszentrale, von wo aus er das weltweite Geschäft mit den führenden Telekommunikationsunternehmen betreute. In nur 15 Monaten schaffte er mit seinem Team die Wende, führte den Bereich aus der Talsohle heraus auf einen langfristig positiven Kurs.

Das „Handelsblatt“ beschreibt Achim Berg in einem Portrait als „strategischen Vordenker und ausgewiesenen Vertriebs- und Marketingexperten“. Durch seine Arbeit für Dell, Fujitsu Siemens, Deutsche Telekom und seine Tätigkeit als Geschäftsführer von Microsoft Deutschland ist der kommunikationsfreudige Manager in den für Arvato bedeutenden Segmenten IT und Dienstleistungen erstklassig vernetzt. Als ehemaliger Vizepräsident des BITKOM und stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Vereins „Deutschland sicher im Netz“ hat sich Berg zudem in der Branche einen Namen gemacht.

Großen Spaß hat Achim Berg daran, mit einem starken und vielseitig aufgestellten Führungsteam gemeinsam das Geschäft zu gestalten und Wachstumspotenziale zu identifizieren. Genauso

viel Spaß macht es ihm aber auch, es in Zahlen nachzuhalten und den Erfolg in Kundenzufriedenheit und Umsatzerlös messen zu können. Mit Arvato ist er bereits bestens vertraut – als Outsider mit Einblicken. Denn bei der Deutschen Telekom und bei Microsoft hat er das Unternehmen aus Kundensicht kennen und als Dienstleister schätzen gelernt. Umso mehr brennt er nun darauf zu erfahren, wie Arvato als erfolgreicher Dienstleister für die größten und bekanntesten Marken der Welt von ihnen tickt. „Arvato ist ein Unternehmen, das in der Vergangenheit den Wandel stets aktiv gestaltet hat und deshalb für Herausforderungen wie die digitale Transformation sehr gut gerüstet ist“, sagt Berg über seinen neuen Arbeitgeber. Trotzdem ist er überzeugt davon, mit seiner ganzen persönlichen Berufserfahrung ein paar neue Impulse setzen zu können. „Unternehmen sind stärker denn je Veränderungen auf den Märkten ausgesetzt – getrieben von Digitalisierung, Globalisierung und vernetztem Wissen. Wachstum bedarf unter diesen Voraussetzungen der permanenten Anpassung von Strukturen und Prozessen. Was Arvato seinen Kunden hier an Transformationskraft zur Verfügung stellt, finde ich sehr beeindruckend. Ich bin gespannt, wie sich diese Kraft auch im eigenen Unternehmen wirkungsvoll einsetzen lässt“, so Berg.

## Zuhören und lernen

Für die ersten 100 Tage bei Arvato hat sich Achim Berg ein einfaches, aber wirkungsvolles Programm verordnet: zuhören und lernen. „Mit den Zahlen habe ich mich bereits im Vorfeld eingehend beschäftigt. Nun werde ich mir Zeit nehmen und Fragen stellen, dazu möglichst viele Mitarbeiter, Kunden und Partner in verschiedenen Positionen und Märkten treffen, um das Unternehmen von innen heraus zu verstehen“, erklärt Berg. Berührungsängste kennt er nicht. Er ist gerne für die Mitarbeiter erreichbar – entweder bei einem Besuch in



der Abteilung, per E-Mail oder in kurzen persönlichen Gesprächen. Berg gilt als Familienmensch und versteht sich als Teamplayer. Damit verkörpert er eine offene und dialogorientierte Unternehmenskultur und einen Typus Manager, der gern nah dran ist an den Themen, die Arvato bewegen. Interne Kommunikation und aktive Vernetzung sieht Berg als elementaren Bestandteil des Arvato-Gesamterfolgs. Dementsprechend liegen ihm die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und die Initiierung von starken Kooperationen innerhalb des gesamten Unternehmens sehr am Herzen. „Von Know-how-Transfer untereinander und dem Austausch von Teamkompetenzen können wir alle nur profitieren“, sagt Berg. Die individuelle Förderung von Mitarbeitern ist für ihn nicht nur als Innovationsmotor wichtig, sondern stärkt die Identifikation mit Arvato als Unternehmen und Marke.

Achim Berg freut sich auf seine neuen Aufgaben: „Arvato ist ein sehr kreatives Unternehmen, das Trends aufspürt und in konkrete Geschäftsmodelle und Kundenlösungen übersetzt. Dies ist nur durch nachhaltigen Unternehmergeist, motivierte und engagierte Mitarbeiter und eine starke Unternehmenskultur möglich. Dazu werde ich meinen Beitrag leisten.“ ■



Achim Berg bei seinem Besuch bei GGP Media in Pößneck, neben ihm Produktionsleiter Uwe Schulz  
Achim Berg on a visit to GGP Media in Pößneck, shown here with Uwe Schulz, Head of Production

**E►** three of them at the company's U.S. headquarters, Berg is pleased to be back in Europe again with his family. He was born and raised in Siegburg in the Rhineland.

## Personally inspiring

Berg sees his next career challenge – further expanding arvato's position as Bertelsmann's growth engine – as very personally inspiring. "I like to put teams on track for growth – it's an incredibly motivating process," he says. And he has notched quite a few successful milestones in his career. He speaks with pride of his final position as Corporate Vice President at Microsoft headquarters, where he was responsible for supervising the global business with leading telecommunications companies. In just 15 months, Berg and his team achieved a turnaround, leading his division out of a business valley and onto a long-term upward course of positive development.

In a portrait, "Handelsblatt" newspaper described Berg as a "strategic thinker and proven sales and marketing expert." His work for Dell, Fujitsu Siemens, Deutsche Telekom and as CEO of Microsoft Germany has given the engaging manager a first-class network in the IT and services sectors that are so important

for arvato. Berg has also made a name for himself in the industry as former Vice President of BITKOM and Deputy Chairman of the "Germany safe on the Net" initiative.

Achim Berg loves to work with a strong and versatile management team to develop the business and identify growth opportunities. He equally enjoys monitoring the business figures and being able to measure success in terms of both customer satisfaction and revenue. He is already very familiar with arvato – an outsider with insight – because at Deutsche Telekom and Microsoft he got to know the company from a customer perspective and learned to appreciate it as a service provider. So he is all the more excited to find out what makes arvato, a successful service provider to the world's biggest and best-known brands, tick from the inside. "Arvato is a company that has always actively shaped change in the past and is therefore very well prepared for challenges such as the transformation to digital," says Berg. Nevertheless, he believes that with his experience he can introduce new impetus in several areas. "Companies are more exposed than ever before to changes in the markets – driven by digitization, globalization and networked knowledge. Growth under these conditions requires a constant adaptation of structures and processes. I'm very

impressed at the kind of transformative power arvato offers to its customers in this respect. I'm curious to see how this power can also be effectively put to use in our own company," says Berg.

## Listen and learn

Achim Berg has prescribed himself a simple but effective program for his first 100 days at Arvato: Listen and learn. "I've already taken a close look at the figures in advance. Now I will take my time and ask questions, meet as many employees, customers and partners as possible in various different positions and markets, so as to understand the business from the inside out," says Berg. He has no anxiety about getting out and meeting people. He likes to be accessible to the staff – on visits to various departments, by email or in brief personal conversations. Berg is a family man, and sees himself as a team player. He embodies an open and dialog-oriented corporate culture, and is the kind of manager who likes to stay close to the issues that affect Arvato. Berg sees internal communication and active networking as fundamental elements of arvato's overall success. Accordingly, cooperation among the various departments and the initiation of strong partnerships across the whole organization are very important to him. "We can all only benefit from know-how transmittal and collaboration among ourselves, and from the sharing of team skills," says Berg. He believes that the individual development of employees is not only important as an innovation driver, but also strengthens identification with Arvato as a company and brand.

Achim Berg greatly looks forward to his new role: "Arvato is a very creative company that identifies trends and translates them into concrete business models and customer solutions. This can only be done with enduring entrepreneurship, motivated and dedicated employees and a strong corporate culture. I will do my part to ensure this." ■

# Größte Transaktion in der Arvato-Geschichte

Arvato führt sein bei Arvato Infoscore gebündeltes Finanzdienstleistungsgeschäft mit dem der international tätigen Gothia Financial Group zusammen – und stärkt damit eines seiner Wachstumsgeschäfte.

## The Biggest Transaction in Arvato's History

Arvato AG is combining its financial services operations, collectively known as Arvato Infoscore, with those of the international Gothia Financial Group. The move strengthens one of Arvato's growth businesses

**Arvato** hat Ende April die Gothia Financial Group mit Sitz in Norwegen übernommen und will nun das Finanzdienstleistungsgeschäft der beiden Unternehmen kombinieren. Durch die Zusammenführung mit der Tochtergesellschaft Arvato Infoscore als Kerneinheit steigt Arvato damit zu Europas Nummer drei im schnell wachsenden Markt für Business Information und Finanzdienstleistungen auf. Der Umsatz des neuen Unternehmens wird bei mehr als 500 Millionen Euro liegen. Der Zukauf, der noch behördlich genehmigt werden muss, ist der bisher größte in der Arvato-Geschichte und soll voraussichtlich Mitte dieses Jahres vollzogen werden.

Die Gothia Financial Group deckt als Full-Service-Dienstleister die gesamte Rechnungsprozesskette ab. Das Unternehmen bietet seinen Kunden Lösungen von der Fakturierung bis zum Debitoren- und Forderungsmanage-

ment. Mit mehr als 1.200 Beschäftigten und über 2.000 Kunden ist Gothia in den skandinavischen Ländern sowie in Großbritannien und Irland sehr gut etabliert und verfügt über deutliches Wachstumspotenzial in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie in den Niederlanden und in Spanien. Durch den Zusammenschluss bringt Arvato die Internationalisierung der Geschäftsbereiche Business Information und Finanzdienstleistungen voran und ist künftig in der Lage, Kunden Lösungen für das Zahlungsmanagement in ganz Europa anzubieten.

„Wir sind überzeugt vom Zusammenschluss von Arvato Infoscore und Gothia – er passt hervorragend zur Strategie und den Investitionskriterien von Arvato und Bertelsmann“, erklärte der neue Arvato-CEO Achim Berg. Und Michael Weinreich, Mitglied des Arvato-Vorstands und Vorsitzender der Geschäftsführung von Arvato Infoscore, sagte: „Die Akquisition

konzentriert sich vor allem darauf, die sich geografisch ergänzenden Dienstleistungssparten zusammenzufügen. Außerdem werden wir in der Lage sein, unseren Kunden attraktive neue Services im Bereich Business Information zu bieten.“ ■

Michael Weinreich,  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung von  
Arvato Infoscore  
Michael Weinreich, CEO  
of Arvato Infoscore





Die Zentrale von Arvato Infoscore in Baden-Baden / The Arvato Infoscore headquarters in Baden-Baden

In late April Arvato acquired the Norway-based Gothia Financial Group, and will now combine the financial services operations of the two companies. The combination with its Arvato Infoscore subsidiary will turn Arvato into Europe's number three in the rapidly growing Business Information and Financial Services market. The new company will

have revenues of more than € 500 million. The purchase, which is still pending approval by the authorities, is the biggest transaction in Arvato's history and is scheduled to close around the middle of this year.

Gothia Financial Group is a full-service provider for the entire invoice process chain. The company offers its clients solutions that range from invoicing to accounts receivable and liabilities management. With over 1,200 employees and more than 2,000 clients, Gothia is very well established in the Scandinavian countries as well as the U.K. and Ireland region, and has distinct

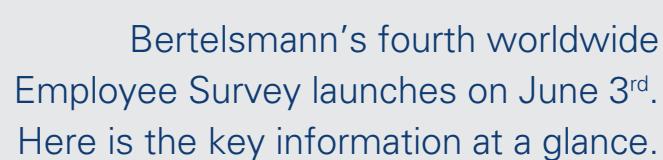
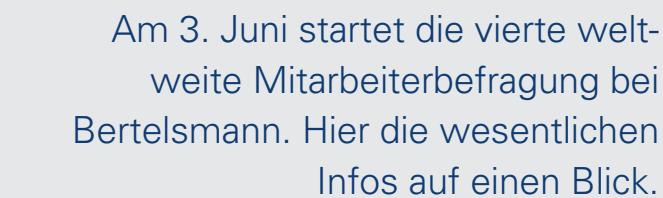
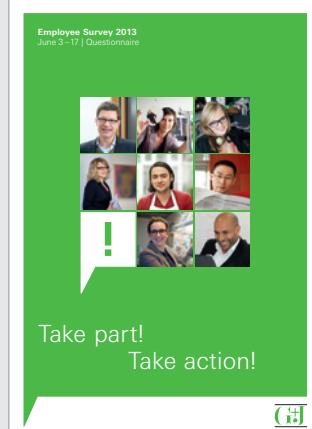
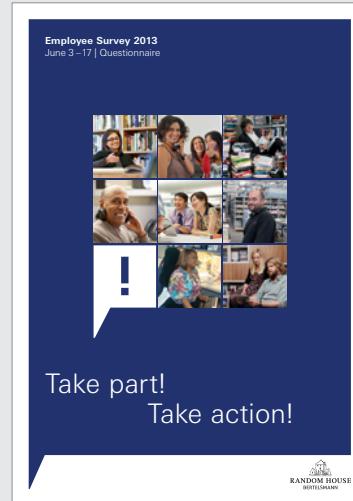
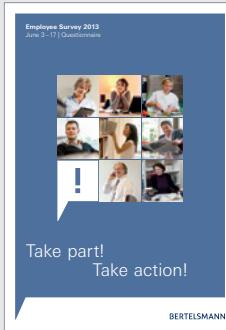
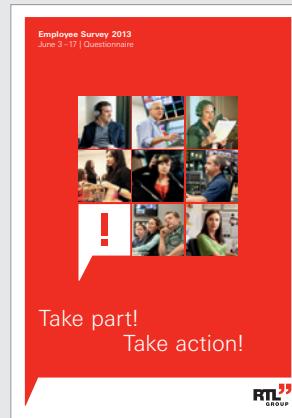
growth opportunities in Germany, Switzerland and Austria (GSA), as well as the Netherlands and Spain. With the combination, Arvato will advance the internationalization of its business information and financial services activities and will be able to offer its payment handling solutions to clients all over Europe going forward.

"The combination of Arvato Infoscore and Gothia has compelling logic for us – it serves the strategy and investment criteria of both Arvato and Bertelsmann perfectly," declared Arvato's new CEO Achim Berg. Michael Weinreich, member of the Arvato executive board and CEO of Arvato Infoscore, said: "The acquisition is mainly focused on combining geographically complementary services. Moreover, we will be able to offer our customers attractive new services in the field of business information." ■



Trond Kristian Andreassen, künftiger stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung von Arvato Infoscore

Trond Kristian Andreassen, future Vice CEO of Arvato Infoscore



# Mitmachen! Mitgestalten!

## Mitarbeiterbefragung 2013

# Take part! Take action!

## The Employee Survey 2013

### Was ist das Ziel der Mitarbeiterbefragung?

Alle Bertelsmann-Mitarbeiter weltweit können anonym ihre Meinung zu wichtigen Aspekten des Arbeitslebens äußern und aufzeigen, womit sie zufrieden sind und wo sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Jede Meinung zählt: Je mehr Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse und desto gezielter können Maßnahmen abgeleitet werden.

### What is the goal of the Employee Survey?

All Bertelsmann employees worldwide can anonymously express their opinion on important aspects of their work life, highlighting what they are happy with and where they see opportunities for improvement. Every opinion counts: The more people participate in the survey, the more reliable and complete the results are, and the more systematically measures can be derived from them.

### Wer kann teilnehmen?

Mehr als 80.000 Mitarbeiter in gut 500 Bertelsmann-Unternehmen in rund 50 Ländern werden in einem persönlichen Anschreiben aufgefordert, an der Befragung teilzunehmen.

### Who can participate?

More than 80,000 people at more than 500 Bertelsmann companies in some 50 countries will receive a personal letter inviting them to participate in the survey.



Konzernpersonalchef / Head of Corporate HR

Immanuel Hermreck

Die Mitarbeiterbefragung liegt mir ganz besonders am Herzen, denn sie gibt unseren Mitarbeitern die Chance, sich aktiv an der Gestaltung des Konzerns zu beteiligen und umfassend Feedback über ihre tägliche Arbeit zu geben.

The staff survey is a particular priority for me because it gives our employees the opportunity to actively participate in shaping the Group and to give comprehensive feedback about their daily work.

## Wie kann ich teilnehmen?

Sie können entweder die Papier- oder die Online-Version des Fragebogens verwenden. Den Papierfragebogen erhalten Sie von Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer Personalabteilung. Darin finden Sie alle Erläuterungen, die Sie zum Ausfüllen benötigen, sowie die Zugangscodes zum Online-Fragebogen. Sie können den Fragebogen nur einmal ausfüllen. Entweder Sie nutzen den Papierfragebogen und werfen ihn in eine der aufgestellten Urnen oder Sie nehmen den Online-Fragebogen. Einige Firmen haben sich dazu entschlossen, ausschließlich online an der Befragung teilzunehmen. Sie bekommen in diesem Fall keinen Papierfragebogen, aber ein Anschreiben mit den Zugangscodes zum Onlinefragebogen. Zum Ausfüllen des Fragebogens benötigen Sie etwa 15 Minuten. Alle Antworten bleiben anonym; das garantieren der Konzernbetriebsrat und die Bertelsmann-Datenschutzbeauftragten.

## How can I participate?

You can use either the paper or the online version of the questionnaire. You will receive the paper questionnaire from your supervisor or your Human Resources department. It contains all the explanations you need to complete it, as well as the access codes to the online questionnaire. You can only fill out the questionnaire once. You can either complete the paper questionnaire and deposit it in one of the drop boxes set up in your building, or take the online questionnaire. Some companies have decided to participate in the survey exclusively online. In this case you will not get a paper questionnaire, but a cover letter containing the access codes to the online questionnaire. It will take about 15 minutes to complete the questionnaire. The Corporate Works Council and the Bertelsmann Data Protection Officer guarantee that all responses will remain anonymous.

## Wie werden die Antworten ausgewertet?

Alle Antworten im Fragebogen bleiben anonym. Ergebnisse werden immer zu Gruppenevaluierungen zusammengefasst. Dabei gilt, dass Ergebnisse für Teams nur dann ausgewertet werden, wenn mindestens fünf Mitarbeiter teilgenommen haben.

## How will the answers be evaluated?

All questionnaire responses will remain anonymous. Results are always combined into group evaluations, and results for teams will only be evaluated if at least five employees participated.

## Was geschieht nach der Befragung?

Die Ergebnisse der Befragung werden im September zur Verfügung stehen. Ihr Vorgesetzter wird die Ergebnisse mit Ihnen und Ihren Teamkollegen besprechen. Gemeinsam überlegen Sie sich Maßnahmen, mit denen nicht nur kurzfristige Verbesserungen erzielt, sondern auch langfristig die Arbeitsbedingungen und der Unternehmenserfolg gesteigert werden sollen.

## What happens after the survey?

The survey result reports will be available in September. Your supervisor will discuss the result reports with you and your team colleagues. You will jointly develop measures to achieve not only short-term improvements, but also long-term enhancements in working conditions, and to increase the company's success.

## Sie haben noch Fragen?

Im BENET werden Sie mit weiteren Informationen rund um die Mitarbeiterbefragung versorgt. Sollten Sie weitere Fragen haben, können Sie sich an die Beauftragten Ihres Unternehmensbereichs wenden:

**RTL Group:** Valérie Danielski, +352 621/21-29 07, valerie.danielski@rtlgroup.com

**Random House:** Samantha Lawrence, +1 212/ 782-91 88, salawrence@randomhouse.com

**Gruner + Jahr:** Alexandra Behrens, +49 (0)40/ 3703-26 48, behrens.alexandra@guj.de

**Arvato:** Stefanie Simon, +49 (0)5241/ 80-41 808, stefanie.simon@bertelsmann.de

**Corporate:** Hilke Westermann, +49 (0)5241/ 80-42 363, hilke.westermann@bertelsmann.de

**BePrinters:** Kathleen Behrens, +49 (0)40/ 5701-30 91 36, kathleen.behrens@beprinters.com

## Do you have any questions?

BENET will provide you with further information about the Employee Survey. If you have any further questions, please contact your division representative:

Den Namen des Ansprechpartners in Ihrer Firma erfahren Sie von Ihrer Personalabteilung.

You can get the name of the person to contact in your company from the HR Department.

# Code of Conduct: Klares Bekennen

---

# A Clear Commitment



**Vier** Jahre nach seiner Einführung hat Bertelsmann im April eine neue Auflage des Code of Conduct veröffentlicht. Basierend auf diesem Code werden im Laufe der kommenden Monate auch die RTL Group und Gruner + Jahr ihre eigenen, weitgehend gleichlautenden Codes in einer neuen Auflage veröffentlichen. Der neue Code bekräftigt das klare Bekenntnis des Unternehmens zur Einhaltung von Recht und Gesetz. Er definiert darüber hinaus den Standard für ein verantwortungsvolles Verhalten gegenüber Geschäftspartnern und Öffentlichkeit, aber auch im Umgang miteinander innerhalb des Unternehmens.

## Die wichtigsten Infos zum neuen Code of Conduct auf einen Blick

### Was waren die Gründe dafür, dass Bertelsmann den Code of Conduct überarbeitet hat?

Seit der Erstveröffentlichung im Herbst 2008 sind eine Reihe von neuen Gesetzen erlassen worden; zudem hat der Bertelsmann-Vorstand neue Vorstandsrichtlinien verabschiedet – im vergangenen Jahr beispielsweise eine Antikorruptionsrichtlinie. Diesen Entwicklungen trägt die neue Version Rechnung.

### Was ist Sinn und Zweck des Code of Conduct?

Der Code soll alle Mitarbeiter auf geltende Gesetze und Unternehmensrichtlinien aufmerksam machen. Er soll sie für rechtliche Risiken sensibilisieren, die ihnen im beruflichen Alltag begegnen können. Zudem erwarten Geschäftspartner immer häufiger einen Nachweis darüber, was Bertelsmann tut, um die Einhaltung von Recht und Gesetz sicherzustellen. Einen soliden Code of Conduct vorweisen zu können, stärkt also die Wettbewerbsposition von Bertelsmann-Unternehmen.

### Was enthält der Code of Conduct?

Im Code sind die Gesetze und sonstigen Regeln übersichtlich zusammengefasst, die für Bertelsmann als Medien- und Dienstleistungsunternehmen besondere Relevanz haben. Darauf hinaus informiert der Code über Ansprechpartner, wie insbesondere die Ethics & Compliance-Abteilung, an die sich Mitarbeiter mit Fragen wenden können – oder wenn Sie zum Beispiel Zeuge eines gesetzeswidrigen Verhaltens geworden sind.

### Wird es wieder Schulungen zum Code of Conduct geben?

Ja, ab der zweiten Jahreshälfte sollen Schulungen zum Code of Conduct durchgeführt werden.

**Four** years after the Code of Conduct was first introduced, Bertelsmann published a new edition in April. Based on this version, RTL Group and Gruner + Jahr will be publishing revised editions of their own, largely identical Codes of Conduct in the next few months. The new Code underlines the company's clear commitment to full compliance with all laws and regulations. It also defines standards for responsible behavior toward business partners and the public, as well as toward one another at Bertelsmann.

## Key information about the new Code of Conduct at a glance

### Why did Bertelsmann revise the Code of Conduct?

Since it was first published in the fall of 2008, a number of new laws have been issued and the Bertelsmann Executive Board has also adopted new guidelines – for example, an anticorruption policy last year. The new version reflects these developments.

### What is the purpose of the Code of Conduct?

The Code is meant to alert all employees to relevant laws and company guidelines. It aims to raise awareness about legal risks that employees may encounter in their everyday work. In addition, business partners are increasingly demanding proof of what Bertelsmann is doing to ensure compliance with the law; in this context, being able to produce a sound code of conduct strengthens the competitive position of Bertelsmann companies.

### What does the Code of Conduct contain?

The Code clearly summarizes the laws and regulations that are especially relevant for Bertelsmann as a media and services company. It also contains information about contact persons, in particular at the Ethics & Compliance department, whom employees can contact with questions - or if they witness unlawful behavior.

### Will there be training on the Code of Conduct again?

Yes, training will be held starting in the second half of the year.

**An wen kann ich mich wenden, wenn ich Fragen habe oder ein Problem ansprechen möchte?**



Vor Ort stehen Ihnen zunächst Ihr Vorgesetzter, Ihre Personalabteilung, Ihr E&C-Beauftragter oder – wo vorhanden – Ihre Mitarbeitervertreter als Ansprechpartner zur Verfügung.



Wenn Sie Ihre Bedenken nicht lokal ansprechen können oder Sie dort keine angemessene Unterstützung finden, dann können Sie Kontakt mit den Fachabteilungen im Bertelsmann Corporate Center aufnehmen, insbesondere mit der Ethics & Compliance-Abteilung:  
Deutschland: Tel. +49 (0) 52 41-80-42101  
USA: Tel. +1 212 782 1057  
E-Mail: [ethik@bertelsmann.de](mailto:ethik@bertelsmann.de)



Zur Meldung von wesentlichen Verstößen gegen den Verhaltenskodex – insbesondere illegalen Geschäftspraktiken – steht Ihnen auch ein Internetsystem in mehreren Sprachen zur Verfügung: [www.hinweisgeben.de](http://www.hinweisgeben.de)



Sie können sich zudem an eine von Bertelsmann berufene externe und damit neutrale und unabhängige Ombudsperson wenden.

Weitere Informationen zu diesen Ansprechpartnern finden Sie unter [www.ethik.bertelsmann.de](http://www.ethik.bertelsmann.de)

**Who can I contact if I have questions or would like to discuss a concern?**

In your immediate work environment you can contact your supervisor, your local HR department, your E&C Representative or – where applicable – your employee representatives.

If you cannot discuss your concerns locally or you cannot find adequate support there, you can contact the Bertelsmann Corporate Center departments, in particular the Ethics & Compliance department:

Germany: +49 (0) 52 41 - 80-42101

USA: Tel +1 212 782 1057

email: [ethics@bertelsmann.com](mailto:ethics@bertelsmann.com)

To report substantial violations against the Code of Conduct – specifically illegal business practices – an Internet-based system is available in several languages: [www.reportconcerns.com](http://www.reportconcerns.com)

You can also contact an external, neutral and independent – ombudsperson appointed by Bertelsmann.

For more information on these resources, please visit [www.ethics.bertelsmann.com](http://www.ethics.bertelsmann.com)

Wie die Bertelsmann Essentials ist der Verhaltenskodex Ausdruck unserer Überzeugung, dass der wirtschaftliche Erfolg und die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens zwei Seiten einer Medaille sind.

Like the Bertelsmann Essentials, the Code of Conduct is an expression of our conviction that a company's economic success and its social responsibility are two sides of the same coin.

Thomas Rabe, Bertelsmann-Vorstandsvorsitzender / Bertelsmann CEO



Der Code of Conduct kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, problematische Sachverhalte im Unternehmen zu erkennen und konstruktiv anzusprechen.

The Code of Conduct can help employees to recognize problematic situations to address them constructively within the company.

Horst Keil, Vorsitzender des Bertelsmann-Konzernbetriebsrats /  
Chairman of the Bertelsmann Corporate Works Council



## Ihre Ansprechpartner

in der Ethics & Compliance-Abteilung:

## Your contact persons

at the Ethics & Compliance department:



**Carsten Tams**  
Ethics & Compliance  
Executive  
[carsten.tams@bertelsmann.com](mailto:carsten.tams@bertelsmann.com)  
+1 212 782 1057

**Christina Möller**  
Senior Director,  
Ethics & Compliance  
[christina.moeller@bertelsmann.de](mailto:christina.moeller@bertelsmann.de)  
+49 (0) 52 41 80-42 322



### Mehr Infos im BENET

Über diesen QR-Code kommen Sie direkt zur Seite  
[www.ethik.bertelsmann.de](http://www.ethik.bertelsmann.de).



### More information on BENET

This QR code links directly to the  
[www.ethics.bertelsmann.com](http://www.ethics.bertelsmann.com).



# Die Bilanz 2012

# The Year 2012

Bertelsmann wächst und kommt beim Konzernumbau voran

- Fortschritte in allen vier strategischen Stoßrichtungen
- Digitalgeschäfte und internationale Präsenz ausgebaut
- Konzernumsatz 2012 auf 16,1 Mrd. Euro gesteigert
- Operating EBIT mit 1,74 Mrd. Euro auf hohem Niveau
- Konzernergebnis trotz Sondereinflüssen auf 619 Mio. Euro erhöht
- Für die nächsten Jahre weitere Umsatzzuwächse im Blick

Bertelsmann is growing and progressing in reshaping the Group

- Advances with all four strategic priorities
- Digital businesses and international footprint expanded
- Group revenue increased to € 16.1 billion in 2012
- Operating EBIT at € 1.74 billion high level
- Group profit increased to € 619 million despite special items
- Sustained further revenue growth expected



Mehr Infos im BENET

Umfangreiche Informationen zum Geschäftsjahr 2012 sowie Videos finden Sie im BENET-Dossier „Bilanzpressekonferenz“

[BENET/News/Dossiers/Bilanzpressekonferenz](#)



More information on BENET

Extensive information on the 2012 business year as well as videos are available in BENET's "Annual Press Conference" dossier

[BENET/News/Hot Topics/Annual Press Conference](#)



Markus Dohle, Judith Hartmann, Thomas Rabe, Anke Schäferkordt und Thomas Hesse (linke Seite, v. l.) präsentierten am 26. März internationalen Journalisten die Zahlen des Geschäftsjahres 2012.

On March 26, Markus Dohle, Judith Hartmann, Thomas Rabe, Anke Schäferkordt and Thomas Hesse (on left, from left) presented the 2012 financials to international journalists

**Beim** Umbau des Konzerns ist Bertelsmann gut vorangekommen und kann sich dabei auf eine positive Geschäftsentwicklung 2012 stützen: einen Umsatzanstieg, ein stabiles Operating EBIT und ein leicht gesteigertes Konzernergebnis. Für die nächsten Jahre peilt Bertelsmann weiteres organisches und akquisitorisches Wachstum an. Erste Schritte sind die geplante Zusammenlegung von Random House und Penguin zu einer der global führenden Buchverlagsgruppen, die Komplettübernahme des Musikrechteunternehmens BMG und der Auf- und Ausbau neuer, vornehmlich digitaler Geschäfte in Branchen und Regionen mit hohem Wachstumspotenzial.

„Bertelsmann verändert sich zügig und nachhaltig“, erklärte der Bertelsmann-Vorstandsvorsitzende Thomas Rabe. „Wir haben 2012 und in den ersten Monaten dieses Jahres wichtige Weichen gestellt, um unser Wachstumsprofil zu verbessern. Dies wird sich bereits im laufenden Jahr positiv bemerkbar machen: Sowohl der angestrebte Zusammenschluss im Buchverlagsgeschäft als auch die BMG-Übernahme werden zu deutlichen Umsatzzuwächsen führen, sobald die kartellrechtlichen Genehmigungen vorliegen. Wir werden das Tempo weiter hoch halten, insbesondere beim Ausbau unserer Wachstumsplattformen wie Fernsehproduktion, Finanzdienstleistungen, Rechtemanagement und Bildung. Neu erschließen wollen wir das Geschäftsfeld Business Information. All diese Maßnahmen dienen dem Ziel, Bertelsmann in den nächsten Jahren wachstumsstärker, digitaler und internationaler auszurichten. Wir sind hier auf einem sehr guten Weg.“ ■

## Ein guter Start

Mit einem deutlichen Gewinnanstieg im ersten Quartal ist Bertelsmann auch gut in das Jahr 2013 gestartet.

- Umsatz liegt stabil bei 3,63 Mrd. Euro
- Operating EBIT steigt auf 303 Mio. Euro
- Konzernergebnis um 43 Prozent auf 207 Mio. Euro erhöht

## A good start

Bertelsmann made a good start to the 2013 fiscal year as well, with a significant profit hike in Q1/2013.

- Revenues remains stable at 3.63 billion
- Operating EBIT increases to 303 million
- Group profit rises 43 percent to 207 million

## Bertelsmann

has made  
good progress

in reshaping the Group, and for the ongoing process can rely on strong financials for 2012: growth in revenues, a stable operating EBIT, and a slight increase in Group profit. In the years ahead, Bertelsmann is targeting for continued organic and acquisition growth. First steps are the planned combination of Random House and Penguin as one of the world's leading book publishers; the complete ownership of the music rights company BMG; and the establishment and expansion of new, mainly digital, businesses in sectors and regions with high-growth potential.

“Bertelsmann is undergoing a fast-paced and sustained process of change,” said Bertelsmann CEO Thomas Rabe. “In 2012, and in the first months of this year, we made important strategic decisions for improving our growth profile. This will have a positive impact already in this current year: Both the future combination for our book publishing business and the BMG full acquisition, once the regulatory approvals have been received, will result in significant additions to our revenues. We will maintain this accelerated pace, particularly in the expansion of our growth platforms, such as television production, financial services, rights management, and education. Additionally, we plan to launch business information as a new area of enterprise. All these measures are aimed at making Bertelsmann a faster-growing, more digital, and more international company over the next few years. We are well on track to achieve this.” ■

# Bertelsmann durch die Linse von Jim Rakete

# Bertelsmann through Jim Rakete's Lens

**Für** den Geschäftsbericht 2012 lieferte der Starfotograf ausdrucksstarke Bilder – die auch auf einer Wanderausstellung an verschiedenen Bertelsmann-Standorten zu sehen sein werden.

Quentin Tarantino, die Rolling Stones, Ray Charles – der deutsche Starfotograf Jim Rakete hatte sie alle vor der Linse. Rakete ist einer der bedeutendsten Fotografen unserer Zeit, seine Aufnahmen internationaler Stars und die Geschichten, die er mit seinen Bildern erzählt, haben ihn weltberühmt gemacht. Für Bertelsmann und den aktuellen Geschäftsbericht hat Rakete nun seinen ganz eigenen Blick auf das Medienhaus und seine Strategie gerichtet und in einer Bilderserie festgehalten.

Herausgekommen sind Fotografien, die ebenso schlicht wie ausdrucksstark zum Kern des heutigen Mediengeschäfts führen: zu Kreativität, zwischenmenschlicher Kommunikation, digitalem Aufbruch. Mit der ihm eigenen Bildsprache fängt Jim Rakete Menschen und Momente ein, die für eine Branche im Wandel stehen – und bleibt dabei seinem Credo treu, das auch für seine berühmten Porträts gilt: „Gute Fotografie ist wie schnörkellose Sprache – sie vermeidet Adjektive, weil sie auf die Fantasie der Betrachter vertraut.“ ■

**For** the 2012 Annual Report, the celebrated photographer created expressive photographs, which are also showcased in an exhibition that will travel to various Bertelsmann sites.

Quentin Tarantino, The Rolling Stones, Ray Charles – the German photographer Jim Rakete has “shot” them all. Rakete is one of the most renowned photographers of our time; his portraits of international luminaries and the stories he tells in his pictures have made him world-famous. For Bertelsmann and its latest Annual Report, Rakete focused his photographer’s eye on the media company and its strategy, and captured his impressions in a series of remarkable images.

The results are photographs that lead the viewer, simply and vividly, to the heart of the media business: to creativity, interpersonal communications, and digital awakening. With his unique approach to pictures, Jim Rakete captures people and moments that exemplify an industry in transition – while remaining true to the same credo that is authentically represented in his famous portraits: “Good photography is like simple, straightforward language – it avoids adjectives, relying instead on the viewer’s imagination.” ■



Mehr Infos im BENET

Über diesen QR-Code kommen Sie direkt zu den Bildern von Jim Rakete.

**BENET/News/Dossiers/Bilanzpressekonferenz**



More information on BENET

This QR code links directly to Jim Rakete's pictures.

**BENET/News/Hot Topics/Annual Press Conference**



Mit diesen vier Motiven illustrierte Jim Rakete die vier strategischen Stoßrichtungen Wachstumsregionen (oben), Wachstumsplattformen (Mitte links), Stärkung der Kerngeschäfte (unten links) und digitale Transformation (rechts).

Jim Rakete used these four motifs to express the four strategic cornerstones: growth regions (top), growth platforms (center left), strengthening the core (lower left) and digital transformation (right)

# Inside India – das erste Jahr

Ein Senderstart, ein erstes direktes Investment, Übernahmen, Büroeröffnungen und ein neues Call-Center. Es ist viel passiert seit der Eröffnung des Bertelsmann India Corporate Center im Februar 2012.

## The First Year

The launch of a new channel, a first direct investment, acquisitions, office openings and a new call center. Much has happened since the Bertelsmann India Corporate Center opened in February 2012.



**Eine** Milliarde Menschen. Eine der am stärksten wachsenden Volkswirtschaften der Erde. Eine junge, medienfreudliche und konsumfreudige Bevölkerung. Das ist Indien. Und das sind verlockende Aussichten – auch für Bertelsmann. So sprach Thomas Rabe, als er im Februar 2012 das Corporate Center in Neu-Delhi eröffnete, von einem Tor zu einem attraktiven Markt mit faszinierenden Möglichkeiten. Und heute? Ein Jahr später ist schon viel passiert in Neu-Delhi. Das gilt für das Corporate Center, das seine erste bedeutende direkte Beteiligung in Indien eingegangen ist. Es gilt genauso für unsere Unternehmen, die dort Sender gegründet und Shows gestartet, Bücher verlegt und Büros eröffnet, die Firmen übernommen und Partner gewonnen, die Portale ins und Call-Center ans Netz gebracht haben. INSIDE gibt einen Überblick über die Geschäfte im Jahr eins nach der Eröffnung des Bertelsmann India Corporate Center.

Doch zuvor ein Blick zurück: Vor genau einem Jahrzehnt, im Mai 2003, hatte Bertelsmann den ers-

ten Schritt nach Indien getan. Seinerzeit übernahm Arvato die Pionierrolle. Dies ist heute der größte Bertelsmann-Bereich auf dem Subkontinent. Ihm folgten Zug um Zug andere Unternehmen. Inzwischen betreiben alle vier Unternehmensbereiche eigene, oftmals sehr erfolgreiche Geschäfte in Indien. Und seit Februar des vergangenen Jahres steht ihnen mit dem Bertelsmann India Corporate Center (BICC) in Noida vor den Toren der indischen Hauptstadt eine zentrale Anlaufstelle zur Verfügung, die sie bei der Expansion nach oder in Indien begleitet.

### Online lernen mit WizIQ

Damit ist das Aufgabenspektrum des BICC keineswegs erschöpft. Vielmehr identifiziert es selbst neue Geschäftsmöglichkeiten für Bertelsmann. Es konzentriert sich dabei auf die Bereiche Digitalisierung und Bildung, zwei der erklärten Wachs- ►



Zukunftsmarkt Indien: In der Metropole Mumbai hat Arvato 2012 ein neues Services Center eröffnet. Fremantle Media unterhält dort seit Längerem ein Regionalbüro.

India, market of the future: In 2012, Arvato opened a new services center in the metropolis of Mumbai, where Fremantle Media has maintained a regional office for some time now

**India:** one billion people; one of the fastest-growing economies in the world; a young population as media-friendly as it is free-spending. These commercial prospects are obviously quite appealing for Bertelsmann. When Thomas Rabe inaugurated the new Corporate Center in New Delhi in February 2012, he spoke of a gateway to an attractive market with exciting opportunities. What about today, more than one year later? Much has taken place since Rabe's visit last year. This is true for the Corporate Center, which has made its first significant direct involvement in India, and also for our Indian companies, which have founded a channel, debuted broadcasts, published books, opened business offices, acquired firms, gained partners, and launched online portals and call centers nationwide. INSIDE provides an overview of this past year of Indian operations, following the opening of the Bertelsmann India Corporate Center.

But first, a quick review: A decade ago, in May 2003, Bertelsmann took its initial step into India.

At the time, Arvato played a pioneering role, and it is now the largest Bertelsmann division on the subcontinent. Other sister companies followed successively. Now all four divisions have their own business operations – some flourishing, others fledgling – in India. And since February 2012, they have had a central point of contact that supports them in their expansion to or in India: the Bertelsmann India Corporate Centre (BICC) in Noida, on the outskirts of the Indian capital.

## Online learning with WizIQ

The BICC's functions are by no means limited just to divisional support. Another of its assignments is to identify new business opportunities for Bertelsmann, focusing on digitization and education, two of the Group's declared growth areas. Investments are being made through Bertelsmann India Invest- ►

**D**»tumsfelder des Konzerns. Investitionen in diese Bereiche werden vom Fund Bertelsmann India Investments (BII) vorgenommen, dem strategischen Investment-Arm des Corporate Center. Gemeinsam mit dem Private Equity Fund Kaizen beteiligt sich Bertelsmann seit Neuestem mit umgerechnet vier Millionen US-Dollar an WizIQ. Die Online-Lernplattform bietet weltweit eine Lernsoftware für Trainer, Lehrer, Professoren und Studenten an Schulen und Hochschulen.

„Wir freuen uns über die Partnerschaft mit WizIQ, um daraus ein globales Unternehmen im Bereich Education-Technologie aufzubauen. In den vergangenen Jahren hat Bertelsmann über seine Fonds in den USA, Europa und Brasilien sowie China in schnell wachsende Bildungsunternehmen investiert. Mit Kunden in 104 Ländern hat WizIQ bereits ein globales Produkt, und wir sehen ausgezeichnete Perspektiven für seine Zukunft.“ Für Pankaj Makkar, Leiter des BICC, steht die Bedeutung der Beteiligung an WizIQ außer Frage. Und auch für Bertelsmann spielt sie eine strategische Rolle: Denn das Unternehmen investiert im Wachstumsmarkt Indien in die Wachstumsplattform Education und ein über-

zeugendes digitales Geschäftsmodell. Bertelsmann setzt damit in einem Schritt gleich drei seiner vier strategischen Prioritäten in konkrete Maßnahmen um.

## Ultimative Adresse für Action-TV

Gleichzeitig und oftmals mit Unterstützung aus dem BICC haben die Bertelsmann-Bereiche ihre Geschäfte in Indien vorangetrieben – am augenscheinlichsten sicherlich die RTL Group. Sie hat mit Big RTL Thrill ihren ersten Fernsehsender außerhalb Europas gestartet. Andreas Rudas, Executive Vice President Regional Operations & Business Development CEE and Asia RTL Group, erklärte anlässlich des Senderstarts am 5. November: „Wir werden unsere langjährige Expertise in den Bereichen Sender- und Programmgestaltung beisteuern – mit hochwertigen Inhalten, die sich an eine klar definierte Zielgruppe richten.“

Big RTL Thrill ist der erste Sender des Joint Ventures zwischen der RTL Group und Reliance Broadcast Network. Seine Zielgruppe sind Männer zwischen 15 und 44 Jahren – die bislang nicht im Mittelpunkt des Interesses der indischen Fernsehmaschiner standen. Ihnen bietet der neue Sender Big RTL Thrill unter dem Slogan „Action Ka Baap“ („Die ultimative Adresse für Action“) Realityshows, Actionserien, Wrestling, Extremsportarten, Spielshows und Kinofilme. Unter den Formaten sind weltweite TV-Hits wie „Fear Factor“, „Alarm für Cobra 11“ oder „Baywatch“, die nun erstmals auch auf Hindi ausgestrahlt werden – zum Start im Norden des Landes, im bevölkerungsreichsten Bundesstaat Uttar Pradesh, inzwischen auch in Mumbai und Neu-Delhi. Im Februar 2013 konnten mehr als 25 Millionen Haushalte Big RTL Thrill empfangen. In Uttar Pradesh schalteten Anfang des Jahres bereits durchschnittlich 15 Prozent der 15- bis 44-jährigen Männer den Sender mindestens einmal pro Woche ein.

## Die großen Drei von Fremantle Media

Auf Expansion stehen in Indien die Zeichen auch beim Schwesterunternehmen Fremantle Media. In den kommenden Jahren sieht der Produktionsarm der RTL Group auf dem Subkontinent ein beträchtliches Wachstumspotenzial. Wie in so vielen Ländern der Erde ist Fremantle Media den Fernsehzuschauern auch dort vor allem durch drei große Namen bekannt: „Idols“, „Got Talent“ und „X Factor“. 2013 werden die Shows in eine neue Runde gehen oder um Ableger wie „Idols Kids“ ergänzt. Zudem will Fremantle Media sie durch kleinere Shows und die in Indien besonders beliebten TV-Dramen flankieren. ▶



Innovative Programme  
für noch mehr Zuschauer  
in diesem vielfältigen  
und dynamischen Teil  
der Welt

Inspiring new and in-  
novative programming  
for even more view-  
ers in this diverse and  
dynamic part of the  
world

Das Team des Bertelsmann India Corporate Center mit dem Bertelsmann-CEO Thomas Rabe (v. l.): Svenja Müller, Liza Baweja, Rohit Sood und Pankaj Makkar  
 The Bertelsmann India Corporate Center team with Bertelsmann CEO Thomas Rabe (from left): Svenja Müller, Liza Baweja, Rohit Sood and Pankaj Makkar



**E►** ments (BII), a strategic investment arm undertaken by the Corporate Center. Together with the Indian private equity fund Kaizen, Bertelsmann is investing the equivalent of \$4 million in WiZiQ, an online learning platform. It provides cloud-technology-based learning software for coaches, teachers, professors, students, schools and colleges worldwide.

"We are extremely pleased to partner with WiZiQ and build a global education technology company," said Pankaj Makkar, BICC Managing Director. "Over the past few years, Bertelsmann has invested in fast-growing education companies through its funds in the U.S., Europe, Brazil and China. With clients in 104 countries, WizIQ has already built a global product and we see exciting prospects ahead for its future." For Makkar, the importance of the WizIQ holding is indisputable. And it plays a strategic role for Bertelsmann, as it signals the Group is investing both in the growth platform of education, and a compelling digital business model in the growth market of India. In other words, in a single step Bertelsmann is putting three of its four strategic priorities into practice.

## Action TV

At the same time, and often with the support of the BICC, Bertelsmann's divisions have continued to drive forward their business in India – RTL Group most strikingly so. With Big RTL Thrill it launched its first television channel outside Europe. Andreas Rudas, Executive Vice President Regional Operations & Business Development CEE and Asia RTL Group, said at the launch of the channel on November 5, 2012: "We will contribute our longstanding broadcasting and programming expertise to Big RTL Thrill – with high-quality content targeting a clearly-defined audience." Big RTL Thrill is the first channel of the joint venture between RTL Group and Reliance Broadcast Network.

Its target audience consists of men aged 15 to 44 – a demographic that has not been a main focus for Indian television producers to date. With the tagline "Action ka Baap" (Ultimate Action Destina-

tion), Big RTL Thrill offers them reality shows, action series, wrestling, extreme sports, game shows and movies. Its formats include global TV hits such as "Fear Factor," "Cobra 11" and "Baywatch," which are now broadcast in Hindi for the first time – initially in the North, in the country's most populous state of Uttar Pradesh, now also in Mumbai and New Delhi. By February 2013, more than 25 million households were able to receive Big RTL Thrill. In early 2013, an average 15 percent of men aged 15 to 44 in Uttar Pradesh were tuning in to Big RTL Thrill at least once a week.

## Fremantle Media's Big Three

Fremantle Media is also expanding in India. RTL Group's production arm sees significant growth potential ahead on the subcontinent in the next few years. As in so many countries around the world, Indian TV audiences mainly know Fremantle Media for three hugely popular programs it produces: "Idols," "Got Talent" and "X Factor." In 2013 the shows will have new seasons or be complemented with spinoffs like "Idols Kids." Fremantle Media also ►



Im achten Stock dieses Bürogebäudes befindet sich das indische Corporate Center von Bertelsmann.

The Bertelsmann India Corporate Center is located on the 8<sup>th</sup> floor of this office building

**D**► Im vergangenen Jahr hat Fremantle Media Asia in Chennai ein zweites Büro eröffnet. Während das Büro in Mumbai sich um Produktionen auf Hindi kümmert, bedient Fremantle Media von Chennai aus die nicht hindusprachige Bevölkerung des Landes. „Der Ausbau erlaubt uns, ein noch größeres Publikum mit der erstklassigen Unterhaltung zu versorgen, für die wir bekannt sind“, hatte Ian Hogg, CEO von Fremantle Media Asia Pacific, anlässlich der Eröffnung im Juni 2012 erklärt.

## Mit „Fifty Shades“ nach Indien

Nachdem Random House über Jahrzehnte hinweg englischsprachige Bücher aus Großbritannien und den USA in Indien angeboten hatte, gründete das Unternehmen vor sieben Jahren mit Random House India einen eigenen Verlag für den Subkontinent. Er ist heute bereits der zweitgrößte Verlag Indiens. 32 Mitarbeiter arbeiten für Random House India. Sie verlegen und vertreiben nationale und internationale Titel, darunter im vergangenen Jahr natürlich der Weltbestseller „Fifty Shades“. Zu den erfolgreichsten indischen Büchern 2012 hingegen zählten „Jugaad Innovation“, „Don't Lose Your Mind, Lose Your Weight“ sowie „Desperate in Dubai“.

Insgesamt führt der Katalog von Random House India inzwischen 118 eigene Titel. Hinzu kommen 11.500 weitere aus dem Vereinigten Königreich, die

durch Random House in Indien gedruckt oder als E-Book verkauft werden. Der Anteil der E-Books kletterte von 2011 bis 2012 um satte 50 Prozent, macht aber bislang nur vier Prozent des Umsatzes von Random House Indien aus. Konsequent baut Random House digitales Marketing und digitale Kampagnen aus, beispielsweise durch den Einsatz von Social Media – in dem riesigen Land ein unschätzbarer Vorteil, um Leser oder Kunden zu erreichen. Für das laufende Jahr setzt der Verlag auf große Namen wie Frederick Forsyth, Lee Child, Jo Nesbo, Sophie Kinsella, Yuvrai Singh, Jhumpa Lahiri, Dan Brown, James Patterson oder Danielle Steel.

## Neue Partner, neue Magazine

Auf Wachstum standen die Signale auch bei Gruner + Jahr in Indien. Nachdem das Unternehmen im Vorjahr mit der Übernahme von 78,75 Prozent an der Maxposure Media Group einen ersten Meilenstein gesetzt hatte, folgten zwei weitere Übernahmen.

Im April 2012 erwarb G+J 70 Prozent am Digitalvermarkter Networkplay. Er bietet Kunden ein Vermarktungsnetzwerk in den Bereichen Online, Mobile und Direct-to-Home. Ampreet Singh, CEO und Gründungsmitglied von Networkplay, freute sich bei der Bekanntgabe der Mehrheitsbeteiligung über Gruner + Jahr als „Partner mit einem starken ►

**E►** wants to add smaller-scaled shows and TV dramas, which are particularly popular in India.

Last year, Fremantle Media Asia opened a second Indian office in Chennai. While the Mumbai office deals with productions in Hindi, in Chennai Fremantle Media serves the country's enormous non-Hindi-speaking population. "This expansion will allow us to access new markets, work with new broadcasters, and reach a greater audience with the world-class entertainment for which we are known," said Ian Hogg, CEO of Fremantle Media Asia Pacific, at the opening of the office in June 2012.

## To India with "Fifty Shades"

After having offered English-language books from the U.K. and U.S. in India for decades, Random House founded Random House India seven years ago to publish authors from the sub-continent for the world's third-largest market for English books. Thirty-two people now work for Random House India, which has seen considerable growth in revenues and is already the #2 publisher in India. They publish and distribute national and international titles including the international mega-bestselling "Fifty Shades" trilogy last year. Their most successful Indian titles of 2012 were "Jugaad Innovation," "Don't Lose Your Mind, Lose Your Weight" and "Desperate in Dubai."

Altogether, the Random House India catalog now includes 118 of its own titles and over 11,500 additional titles from the United Kingdom that are sold in print versions, or as e-books.. The share of e-books in the company's overall titles rose by a whopping 50 percent from 2011 to 2012, but they still account for just four percent of Random House India's total revenues. Random House is systematically expanding its digital marketing and digital campaigns, through the use of social media – a huge advantage for reaching readers and customers in this vast country. For the current year, the publisher is once again relying on a locally-curated mix of national and international authors, and their books. They include big names such as Frederick Forsyth, Lee Child, Jo Nesbo, Sophie Kinsella, Yuvraj Singh, Jhumpa Lahiri, Dan Brown, James Patterson, and Danielle Steel.

## New partners, new magazines

Gruner + Jahr is also showing growth in India. After marking its first milestone by acquiring a 78.75-percent stake in the Maxposure Media Group in 2011, the company has since followed this up with two further acquisitions:

In April 2012, G+J acquired 70 percent of the digital ad network Networkplay. It provides customers with a marketing network in the online, mobile and direct-to-home sectors. Upon announcing Gruner + Jahr's acquisition of a majority stake, Networkplay founding member and CEO Ampreet Singh said he was delighted, and described G+J as "a partner with a strong international network and great expertise in the digital market." The acquisition of Seventynine followed at the turn of the year. The start-up is the fastest-growing mobile advertising network in India, as a stand-alone business unit of Networkplay.

Maxposure is a publisher of magazines such as "Andpersand," "FHM," "Estetica" and "Diabetic Living." A primary focus of the G+J subsidiary's portfolio is corporate publishing on all platforms – an area where it saw strong growth in the past year. In 2012 alone, Maxposure launched 8 new titles and digital offerings, such as online sites and newsletters. They include "Crossing Republic," which covers topics such as travel, wellness and lifestyle; the "Credai Times" with all the top news from the real estate industry; and the "Rockman Industries Newsletter" staff magazine. The new print magazines and digital offerings join customer publications for big-name brands such as Air India, Mumbai Airport, Mercedes Benz and Nissan.

The two partners have also advanced their business online with the launch of the parenting portal parentsindia.com. This online-first project combines editorial content with interactive tools for parents, and a social community. "The website is a must for all parents who want to access good information about raising children. We are helping to support parents who play an active role in their children's development," said Prakash Johari, CEO and Managing Director of Maxposure, himself a father of two.

## 300 new employees in India

No other division has increased the number of Indian Bertelsmann employees since the opening of the new Corporate Center as greatly as Arvato: In January, the company opened a new service center with 300 employees in the Mumbai region, thereby strengthening its national service network with branches in New Delhi, Mumbai, and Bangalore. Arvato already has about 1,000 Indian employees who provide call-center and marketing services, as well as supply chain management services for major business customers.

While the offshore businesses working from India for other mostly English-speaking markets have been flat over the past few years, the domestic call-center business for large clients such as eBay and Starwood Hotels has become a major growth driver for the organization. In the area of ►

**D**► internationalen Netzwerk und hoher Kompetenz im digitalen Markt.“ Zum Jahreswechsel folgte die Übernahme von Seventynine. Das Start-up ist das am schnellsten wachsende mobile Ad Network Indiens.

Maxposure ist ein Verlag für Publikumszeitschriften wie „Andpersand“, „FHM“, „Estetica“ oder „Diabetic Living“. Corporate Publishing auf allen Kanälen gehört ins Portfolio der G+J-Tochter, und in diesem Bereich ist sie im vergangenen Jahr kräftig gewachsen. Allein 2012 erschienen acht neue Titel und digitale Angebote wie Online-Sites und Newsletter. Zum Beispiel: „Crossings Republik“ mit Themen wie Reisen, Wellness und Lifestyle, „Credai Times“ mit allem, was aus der und für die Immobilienbranche wichtig ist, sowie das Mitarbeitermagazin „Rockman Industries Newsletter“. Hinzu kommen Kundenmagazine für große Marken wie Air India, Mercedes Benz, Nissan oder Schwarzkopf.

Auch online haben die beiden Partner ihre Geschäfte vorangetrieben – mit dem Start des Elternportals parentsindia.com. Das Online-First-Projekt verbindet redaktionelle Inhalte mit interaktiven Tools für Eltern in einer Community. „Die Website ist ein Muss für alle Eltern, die auf gute Informationen für die Erziehung zurückgreifen wollen. Wir unterstützen damit Eltern, die bei der Entwicklung ihrer Kinder eine aktive Rolle spielen“, sagt Prakash Johari, CEO und Managing Director von Maxposure – und selbst zweifacher Vater.

## 300 neue Mitarbeiter in Indien

Kein anderer Unternehmensbereich hat seit der Eröffnung des neuen Corporate Center die Zahl der indischen Bertelsmann-Mitarbeiter so stark in die Höhe getrieben wie Arvato: Im Januar nahm das Unternehmen ein neues Service-Center mit 300 Mitarbeitern in der Region Mumbai in Betrieb und stärkte damit sein nationales Services-Netzwerk mit Niederlassungen in Neu-Delhi, Mumbai und Bangalore. Arvato hat heute bereits rund 1.000 indische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für Geschäftskunden Call-Center- und Marketingdienstleistungen sowie Supply-Chain-Management-Services übernehmen.

Während die Offshore-Geschäfte aus Indien heraus für andere, zumeist englischsprachige Märkte in den vergangenen Jahren weitgehend stagnierten, hat sich das nationale Call-Center-Geschäft mit großen Kunden wie eBay oder Starwood Hotels zu

einem wichtigen Wachstumstreiber für Arvato in Indien entwickelt. Im Bereich der Marketing Services gilt Arvato heute als einer der Marktführer, wenn es darum geht, Marketing- und Sales-Programme für Top-Kunden aus den Branchen IT und Hightech zu entwickeln und zu betreiben. Zu diesen Kunden zählen erste Adressen wie Microsoft, Symantec, Avaya oder Autodesk.

Neben der Zusammenarbeit mit externen Firmen unterstützt Arvato mit einem Paket jeweils maßgeschneiderter Dienstleistungen Bertelsmann-Schwesterunternehmen bei ihrer Expansion in Indien. Ankush Bhandari, CEO Arvato India, erklärt: „Angesichts der enormen Wachstumsaussichten, die Indien im nächsten Jahrzehnt haben wird, werden große, internationale Konzerne immer öfter nach starken Partnern suchen, die ausreichend flexibel und innovativ sind, um sie bei der Verwirklichung ihrer eigenen Wachstumspläne zu unterstützen. Arvato ist für diese Aufgabe wie geschaffen und bereitet sich jetzt intensiv auf die Zukunft vor. Zum einen, indem wir unsere Präsenz in Indien ausbauen, zum anderen, indem wir neue Angebote aufbauen, die unsere Kunden zu neuem Wachstum führen werden.“

## Wachstum um zehn bis 20 Prozent

Allein der Umsatz von Arvato legte nach Angaben des BICC um 58 Prozent zu; die anderen Bereiche wuchsen jeweils um zehn bis 20 Prozent. Das war deutlich stärker als das Wachstum der indischen Gesamtwirtschaft.

So vielfältig die Aktivitäten von Bertelsmann in den vergangenen Monaten waren, so eindeutig fällt die erste Bilanz von Thomas Rabe aus: „Wir haben die geografische Expansion von Bertelsmann in den Wachstumsmarkt Indien als eine strategische Priorität für Bertelsmann festgeschrieben“, sagt der Vorstandsvorsitzende. „Es ist beeindruckend zu sehen, wie engagiert sowohl das India Corporate Center als auch unsere Unternehmen diese strategische Vorgabe in die Tat umsetzen. Sie haben im ersten Jahr seit der Eröffnung des BICC gezeigt, wie unser Unternehmen in diesem faszinierenden Land wachsen kann und welche Chancen es dort hat. Sie haben mit klugen Investments und unternehmerischem Geschick den Weg für künftiges Wachstum in Indien geebnet. Ich bin sehr stolz auf das, was wir in Indien aufbauen.“ ■



Medienmarkt Indien: 148 Millionen Haushalte verfügen über einen Fernseher; hinzu kommen rund 55.000 Zeitungen und Zeitschriften – mehr als in jedem anderen Land der Welt.

The media market in India: 148 million households with TV sets, and approx. 55,000 newspapers and magazines – more than any other country on the planet

**E►** marketing services, Arvato is regarded as one of the market leaders in designing and running marketing and sales programs for leading IT and HighTech clients such as Microsoft, Lenovo, Symantec, Avaya, Autodesk.

Besides working with external customers, Arvato also supports other Bertelsmann companies with their expansion in India through a range of customized offerings. As Arvato India CEO Ankush Bhandari notes: "Given the enormous growth potential in India over the next decade, large multinationals increasingly will be seeking robust partners who are flexible and innovative enough to help them meet their own growth targets. Arvato is the perfect candidate for this, and is now preparing intensively for the future – first, by increasing our footprint in India, and secondly by building new offerings that will help our customers achieve new growth."

## Growth between 10 and 20 percent

The BICC reports that Arvato's revenues alone surged by 58 percent, while the other divisions also grew by between 10 and 20 percent. All of them clearly outperformed the Indian economy.

Bertelsmann's non-stop activities in India have been multifaceted in recent months, and Thomas Rabe's one-year evaluation is clear and unequivocal: "We have determined the geographic expansion of Bertelsmann in the growth market of India as a strategic priority for Bertelsmann," says the CEO. "It is impressive to see how committed both the India Corporate Center and our companies are about putting this strategic objective into practice. In the first year since the opening of the BICC, they have shown how our company can grow in this fascinating country and the opportunities that exist there. They have paved the way for future growth in India with smart investments and entrepreneurial skill. I am very proud of what we are building in India." ■

# „Wir müssen mehr Vielfalt wagen“

Auszüge aus der Rede von Liz Mohn auf der Diversity Conference in Berlin

## ‘We Must Dare to be More Diverse’

Excerpts from Liz Mohn’s speech at the Diversity Conference in Berlin

In einer zunehmend globalisierten Welt stehen Unternehmen immer mehr vor der Herausforderung, auf kulturelle Identitäten der Länder eingehen und so die individuellen Bedürfnisse der Märkte und Kunden bedienen zu können. Gleichzeitig stellen sie sich einem heftigen Wettbewerb bei der weltweiten Suche nach qualifizierten Mitarbeitern. Es sind vor allem Faktoren wie diese, die dazu führen, dass die Vielfalt der Mitarbeiter – oder Diversity – im Unternehmen eine immer größere Rolle spielt. Auch bei Bertelsmann: Der Vorstandsvorsitzende Thomas Rabe und seine Vorstandskollegen Judith Hartmann und Thomas Hesse trafen sich Ende Februar mit Mitgliedern des Group Management Committee sowie rund 75 Führungskräften aus allen Bereichen und zahlreichen Ländern zur Bertelsmann Diversity Conference in Berlin. Gast der Veranstaltung war Liz Mohn. Lesen Sie hier Auszüge aus ihrer Rede.

Gerade für ein Medienhaus wie Bertelsmann ist Vielfalt eigentlich etwas ganz Selbstverständliches. Allein in Deutschland arbeiten Menschen aus 90 verschiedenen Nationen für unser Haus. In dieser Vielfalt liegen ungeheure Chancen – für Unternehmen, aber auch darüber hinaus. Deshalb

engagiere ich mich schon seit mehreren Jahren für die Integration von Menschen unterschiedlicher Herkunft. Dies ist für mich Ausdruck einer lebendigen Gesellschaft. (...)

Vielfalt kann uns vor Herausforderungen stellen – aber sie eröffnet auch so viele Chancen. Wer in mehr als 50 Ländern der Welt unternehmerisch erfolgreich ist, der braucht eben auch Vielfalt bei den Mitarbeitern – und zwar auf allen Ebenen. Ich freue mich sehr, dass wir in der Führung von Bertelsmann im letzten Jahr sichtbare Fortschritte erzielt haben – sowohl im Vorstand, aber auch durch die Gründung des GMC.

Dabei ist der aktive Umgang mit Vielfalt für Bertelsmann kein Selbstzweck. Es geht nicht nur um wirtschaftliche Interessen, es geht auch um unsere gesellschaftliche Verantwortung – und damit um einen unserer vier Grundwerte. Mein Mann hat immer gesagt: „Es müssen mehr Köpfe ans Denken kommen.“ Das war viele Jahre, bevor wir uns mit dem Thema „Vielfalt“ in Unternehmen beschäftigt haben. Aber seine Botschaft war nie treffender als heute! Denn erst durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Menschen, Fähigkeiten und kreativer Ideen können wir das bestmögliche Ergebnis erreichen. Ich bin sicher: Sie kennen das aus Ihrer eigenen Arbeit. Aber dies gilt nicht

nur für Unternehmen, sondern in allen Bereichen des Zusammenlebens. (...)

Das Beste ist unsere partnerschaftliche Unternehmenskultur. Wir bieten großen Freiraum und viele Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung – ohne auf das notwendige Maß an Kontrolle zu verzichten. Diese Kultur ist und bleibt das verbindende Element zwischen uns allen. Sie gilt an keinem Ort mehr als an einem anderen – und sie gilt für alle gleich. Unsere Unternehmenskultur steht für ein vielfältiges Bertelsmann. Weil sie ein Leitbild vermittelt und Orientierung bietet. Weil sie Motivation und Kreativität freisetzt. (...)

Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern sind leider immer noch sehr verbreitet – genauso wie die Vorurteile gegenüber Frauen im Beruf. Dabei zeigen ältere Beschäftigte nicht unbedingt weniger Leistungsvermögen. Im Gegenteil: Wenn wir uns mit dem Thema „Alter“ auseinandersetzen, sehen wir große Erfahrungsschätze, die wir als Unternehmen noch nutzen können. Aber der demografische Wandel stellt uns in mehrfacher Hinsicht vor neue Aufgaben: Denn auch das Thema „Behinderung“ wird in Zukunft an Bedeutung zunehmen.

Vielfalt umfasst alle Themen – ob Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung oder auch Religion. Aber ich glaube fest daran: Wenn wir es wollen, wenn wir unsere Einstellungen hinterfragen und die richtigen Maßnahmen in Angriff nehmen, dann ist Vielfalt möglich – in der Gesellschaft, aber auch im Unternehmen. Es ist eine Aufgabe der Führung. Wir müssen mehr Vielfalt wagen.

Hier in diesem Raum sind ganz unterschiedliche Kollegen aus verschiedenen Ländern und mit unterschiedlichen Lebensläufen versammelt. Und noch dazu ein wertvoller Wissensschatz. Es ist wichtig, dass wir diese Vielfalt, dass wir diese große Chance für unser Haus nutzen! (...)



In an increasingly globalized world, companies increasingly face the challenge of responding to the cultural identities of different countries in order to serve the individual needs of markets and customers. At the same time, they face fierce competition in the global search for skilled employees. It is mainly factors such as these that lead to employee diversity playing an ever greater role for companies. Especially for Bertelsmann, : At the end of February, CEO Thomas Rabe and his fellow Executive Board members Judith Hartmann and Thomas Hesse met with members of the Group Management Committee and some 75 executives from all divisions and many countries for the "Bertelsmann Diversity Conference" in Berlin. Liz Mohn was a guest at the event. Click here to read excerpts from her speech.

*V*

In Germany alone, people from 90 different countries work for our company. This diversity contains enormous opportunities - for companies, but also beyond that. Which is why for several years I've been committed to the integration of people from different backgrounds. To me, this is an expression of a vibrant society.(...)

Diversity can provide us with challenges – but it also opens up so many

opportunities. Any company that successfully does business in more than 50 countries around the world also needs diversity in its workforce – at every level. I'm very pleased that we have achieved visible progress in Bertelsmann's management team over the past year – on the Executive Board, as well as through the establishment of the GMC.

And yet actively dealing with diversity is not an end in itself for Bertelsmann. This is not only about commercial interests, but also about our social responsibility, and therefore about one of our four core values. My husband always said: „We have to get more minds thinking.“

That was many years before we tackled the issue of diversity in business. But his message was never more appropriate than today. Because it is only through the interaction of different people, skills and creative ideas that we can achieve the best possible results. I'm sure you know this from your own work. This is true not only for companies, but for all areas of living together. (...)

The best example is our corporate culture of partnership. We offer great freedom and many opportunities for self-realization. This culture is and will remain the unifying element among all of us. It applies equally – everywhere and for everyone. Our corporate culture is the breeding ground for a diverse Bertelsmann, because



Liz Mohn

it offers guidance and a shared sense of mission. Because it unleashes motivation and creativity. (...)

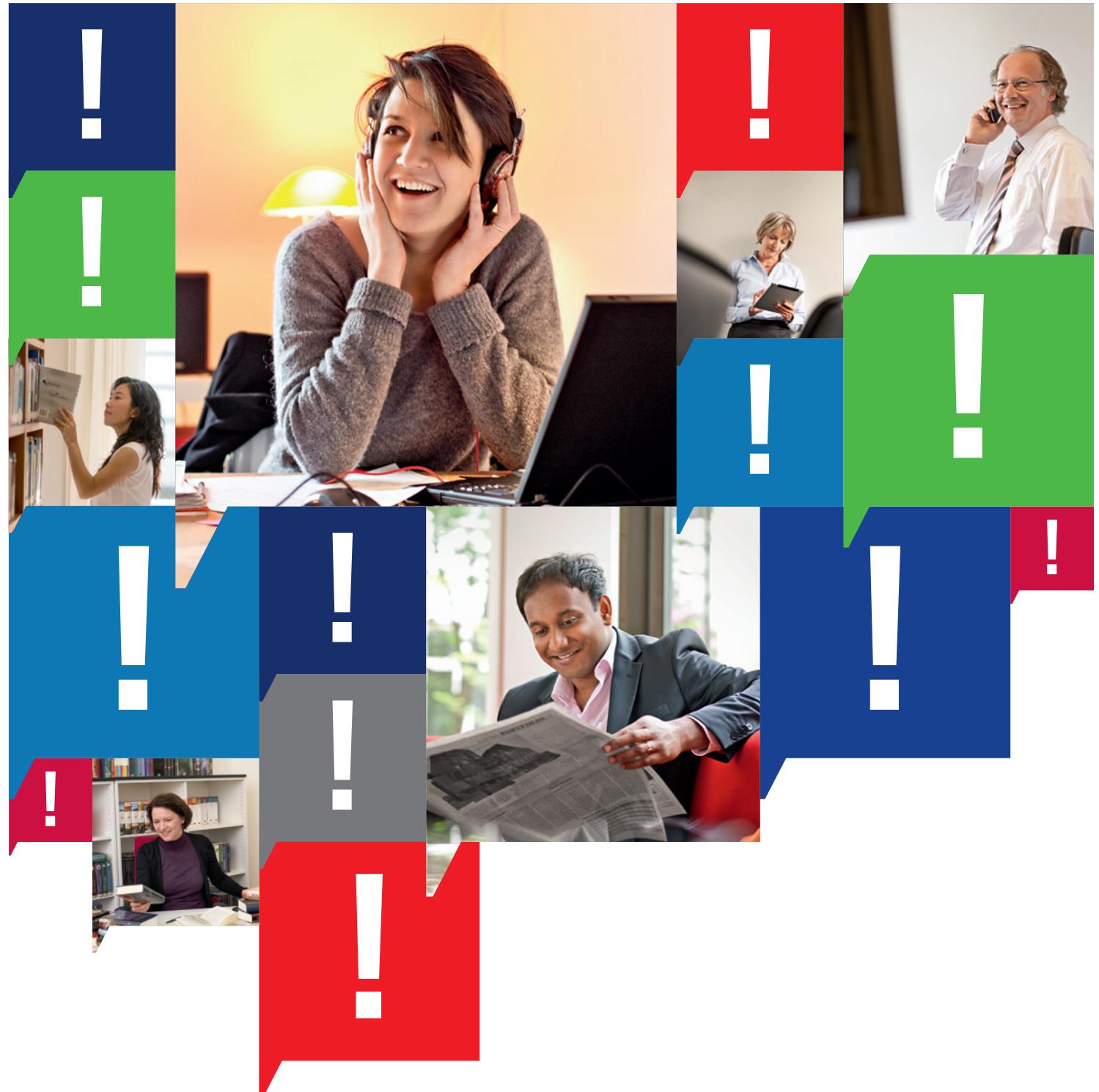
Unfortunately, prejudice against older workers is still very common – as is prejudice against women in the workplace. Older workers aren't necessarily less capable. On the contrary, when we explore the issue of age, as a company we see great treasures of experience waiting to be unearthed. And we have to make another thing clear: The issue of disability will also increase in importance.

Diversity encompasses all aspects – gender, age, national origin and disability. But I firmly believe that if we want it, if we challenge our attitudes and get to work on taking the right measures, then diversity is possible. It is a task for the management. We must dare to be more diverse.

I see many different colleagues from different countries with very different biographies here today. Not to mention a vast and valuable store of knowledge. It is important that we use this diversity, this great opportunity for our company! (...) ■



Liz Mohn zu Gast bei der Diversity Conference in Berlin /  
Liz Mohn at the Diversity Conference in Berlin



Mitmachen! Mitgestalten!  
Mitarbeiterbefragung 2013

Take part! Take action!  
Employee Survey 2013

BERTELMANN