



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

Welche Themen stehen auf Ihrer Agenda für 2018? Vielleicht das Thema der künstlichen Intelligenz, das alle Branchen bewegt, und nun sogar bei den Buchverlagen angekommen ist, wie readbox-Geschäftsführer Ralf Biesemeier [im ersten Interview](#) ausführlich erläutert. Große Chancen sieht er für den Einsatz von KI-Technologien im Buchmarketing – sehr spannend!

Vielleicht steht auch das Thema des sich verändernden Medienverhaltens vor allem von jüngeren Zielgruppen auf Ihrer Agenda. Wenn ja, dann sollten Sie [im zweiten Interview](#) lesen, welche Konsequenzen Christoph Bertling, Geschäftsführer der Handelsblatt Fachmedien, aus dieser Entwicklung für seinen Verlag zieht. Für ihn steht fest: Sowohl Produktformen als auch Vermarktungswege müssen verändert werden.

Zwei Themen von einer großen Agenda, die vor allem durch die Digitalisierung und den Wandel des Medienkonsums getrieben wird. Die Mediengattungen Zeitungen und Zeitschriften merken diesen Wandel schon lange, jetzt ist die Entwicklung auch beim Buch angekommen: 2017 wurden im Vergleich zum Vorjahr signifikant weniger Bücher verkauft (Print und digital). Das Medienangebot wächst, Zeitbudgets werden immer knapper. Das sind die Fragen, auf die die Verlagsbranche drängender denn je Antworten braucht.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen guten Start in ein weiteres Jahr voller Herausforderungen.

Mit herzlichen Grüßen, Ihr



(Ehrhardt F. Heinold)

Inhalt dieser Ausgabe

- [Jüngere Zielgruppen erfordern andere Produktformen und Vermarktungswege](#)
- [KI im Buchmarketing: mehr Aufmerksamkeit, mehr Umsatz, mehr Effizienz](#)
- [Kompakte Weiterbildung mit Zertifikat zum "Projektmanager Digitale Medien"](#)

KI im Buchmarketing: mehr Aufmerksamkeit, mehr Umsatz, mehr Effizienz

Wie können Verlage von künstlicher Intelligenz (KI) profitieren? Readbox-Geschäftsführer Ralf Biesemeier erläutert im folgenden Interview, welche neuen Möglichkeiten (Buch-) Verlage haben, wenn sie KI-Konzepte für ihre Marketingarbeit nutzen.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

Das Thema „Künstliche Intelligenz“ (KI) ist das Buzzword der Stunde. Es wird viel von „Big Data“ und von aufregenden Industrieprojekten wie den selbstfahrenden Autos gesprochen. Aber welche Aspekte sind für einen Publikumsverlag, der Romane und Sachbücher verlegt, relevant?



Ralf Bieseemeier: Buzzwords helfen ja per se zunächst mal keinem weiter, außer um Schubladen zu schaffen, in die man Themen, Technologien, auch Unternehmen und ihre Angebote einordnen kann. Aber damit ist ja noch in keiner Weise gesagt, ob hinter einem Buzzword eine Idee mit genug Potenzial steckt, um wirklich nachhaltige Lösungen für existierende Probleme zu schaffen – und ob diese Probleme für mich, mein Unternehmen, meine Mitarbeiter, meine Branche, meine Kunden überhaupt relevant sind.

Dabei wäre es genauso falsch, alle neuen Entwicklungen (auch in anderen Branchen) zu ignorieren – nach dem Motto „das geht schon wieder vorbei, und was hat das schon mit mir und meinem Geschäft zu tun“ – ebenso wie jedem Trend, jedem Buzzword hinterherzulaufen und unkritisch als „das nächste große Ding“ zu akzeptieren. Vielleicht verweise ich hier mal auf den sog. „Hype Cycle“ (<https://de.wikipedia.org/wiki/Hype-Zyklus>, Link zum aktuellen [Hype Cycle 2017](#)), den das IT-Marktforschungsunternehmen Gartner seit 20 Jahren jährlich veröffentlicht: Er zeigt, dass technologische Innovationen bestimmte Stufen durchlaufen und es zunächst eigentlich immer überzogene Erwartungen an neue Technologien gibt, die auch dadurch entstehen, dass sich die „große Revolution“ in den Medien natürlich besser verkauft als die wirtschaftlich sinnvolle Problemlösungsstory. Tesla als selbst ernannter „kreativer Zerstörer“ der Automobilindustrie ist hier ein gutes Beispiel: Mit zurzeit rund sechs Millionen Euro Verlust pro Tag (!) ist Tesla den Beweis sicher noch schuldig, eine insgesamt ökologisch und wirtschaftlich für die gesamte Wertschöpfungskette bis zum Endkunden sinnvolle Problemlösung liefern zu können.

Was wir allerdings sicher feststellen können: Wir sind mitten drin in der „vierten industriellen Revolution“, im Übergang vom Industrie- ins Digitalzeitalter – und so verändern sich auch die Umgebungsvariablen und Einflussfaktoren auf die Nachfrage nach Produkten, das Informations- und Kaufverhalten von Konsumenten, Produktionsprozesse und – das ist insbesondere unser Thema bei readbox – die Art und Weise, wo und wie Medienprodukte gesucht, gefunden und gekauft werden, also vermarktet und vertrieben werden müssen. Um es so zu formulieren: Wenn wir über die Digitalisierung sprechen, dann geht es in erster Linie nicht um digitale Produkte. Für unseren Anwendungsfall hier in der Buchbranche ist es vor allem die Art und der Weg, wie ich meine Kunden erreiche, der sich mit zunehmender Digitalisierung verändert. Und mit Kunde ist hier übrigens nicht der Handel gemeint, sondern der Konsument, der das Geld ausgibt, von dem die gesamte Wertschöpfungskette bezahlt wird. Und hier gibt es einen wesentlichen Schlüsselbegriff, der beschreibt, in welche Richtung wir uns entwickeln müssen, wollen wir auch in Zukunft Bücher und Buchinhalte verkaufen: „Automatisierung“ – und zwar insbesondere in den Bereichen Marketing und Vertrieb.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

Zwei Megatrends spielen hier eine große Rolle, die sich auch gegenseitig aufschaukeln: 1. Die Menschen haben immer weniger Zeit (wobei auch z. B. die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen), und 2.: Die Vielfalt der Angebote sowie die Transparenz und Anzahl der Kanäle, über die sie verfügbar sind, explodiert. Die Folge: Immer weniger Aufmerksamkeit für die einzelne Botschaft, den einzelnen Kanal, das einzelne Produkt – und die Möglichkeit zur Conversion von der Werbung/Information zum Kauf. Die Fragen, die sich hier ergeben: Wie kann ich in diesem Umfeld, unter diesen Voraussetzungen meine relevante Kundenklientel für ein bestimmtes Produkt finden und „festhalten“, um sie von meinem Produkt zu überzeugen?

Welche Rolle bei der Vermarktung von Büchern kann die neue Technologie spielen?

Ralf Bieseemeier: Genau hier setzt der Einsatz intelligenter Technologien an: Nämlich um zu wissen, für welche Kundengruppe auf welcher Plattform in welchem Umfeld mit welcher Botschaft ich mit welchem Produkt in welchem Format zu welchem Preis Relevanz erzeugen kann. Denn nur, wenn ich die „richtigen“ Kunden mit dem „richtigen“ (also für sie relevanten) Produkt mit der richtigen (also für sie relevanten) Botschaft erreiche, werde ich auch Conversion erzeugen und verkaufen. Auf einen Nenner gebracht, geht es also um den richtigen Marketing-Mix:

- (P)roduct: Welches Produkt (Inhalt, Ausstattung, Verpackung, Design, Format ...)?
- (P)rice: Zu welchem Preis?
- (P)lace: An welches Kundensegment über welchen Kanal?
- (P)romotion: Mit welcher Botschaft (Inhalt, Format, Kommunikation ...)?

Dem Handel ist diese Aufgabe nicht zu überlassen. Die Abhängigkeiten von einzelnen großen Playern in dieser konzentrierten Landschaft ist sowieso schon zu groß und drückt sich in Margendruck und ausgenutzter Einkaufsmacht aus. Und die Kaufentscheidung wird auch nicht erst im Laden oder auf der Seite des Online-Händlers getroffen. Nicht umsonst ist Amazon in gefühlt allen Google-Suchanfragen mit Anzeigen präsent (bereits 2013 lag Amazons Budget für Google AdWords bei [157,7 Mio US\\$](#), in den vergangenen 4 Jahren dürfte dieser Betrag signifikant gestiegen sein).

Hier müssen die Verlage also selber investieren und aufrüsten. Die gute Nachricht: Es gibt sehr, sehr viele Daten, die verfügbar, abrufbar sind und die eine sehr gute Basis bilden für Antworten auf die oben gestellte Frage nach dem Marketing-Mix. Und es gibt Spezialisten, die sich sehr intensiv mit den Technologien beschäftigen, die nötig sind, um (a) die notwendige Datenmenge zu akquirieren, bereitzustellen und (b) mit der nötigen Maschinenintelligenz die richtigen Schlüsse zu ziehen und Entscheidungen treffen zu können.

Wir investieren seit vielen Jahren in wirklich erheblichem Maß in die Forschung und Entwicklung entsprechender Grundlagentechnologien in den Bereichen Semantik, Business Analytics und auch KI – und die Produkte, die wir auf dieser Grundlage entwickeln, setzen tatsächlich an jeder Stelle des Marketing-Mix an, also beim Produkt selbst, bei der Preisfindung und der Ansprache der relevanten Zielgruppen mit relevanten Botschaften.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

Mit Hilfe unserer Produkte haben unsere Verlagskunden heute ein wesentlich klareres Bild vom Wettbewerb, seinen Aktivitäten, und können so schnell über mögliche eigene Aktionen entscheiden. Sie erfahren, für welche Themen sich ihre Kunden interessieren und wie Produkte entsprechend positioniert werden müssen, damit sie an den richtigen Stellen richtig gefunden werden (und gekauft werden können). Sie erhalten Informationen über Qualität und Wirksamkeit von Marketing- und Werbeaktivitäten und wie die Kunden ihre Produkte nutzen. Und die Ergebnisse sind ziemlich eindeutig: Wir sind in vielerlei Hinsicht sicher immer noch am Anfang der Überführung der Technologien in Kundenanwendungen, aber schon heute ermöglichen wir es unseren Verlagskunden, durch bessere und relevantere Findbarkeit ihrer Produkte in den verschiedensten Kanälen im Durchschnitt die Verkäufe um über 30% zu steigern. In der Herstellung entlasten wir die interne Organisation der Verlage und ermöglichen es dem Verlagsmarketing, vollautomatisiert aus Backlistbeständen neue Produkte zu generieren, die innerhalb eines Jahres bei einzelnen Kunden direkt bemerkenswerte sechsstellige Umsätze generiert haben. Und im meine.readbox In-Book-Marketing, das wir vor inzwischen mehr als vier Jahren zum ersten Mal vorgestellt haben, generieren wir für unsere Kunden heute aus 100 Klicks auf eine Anzeige im Durchschnitt 28 Verkäufe (mit einem Durchschnittspreis von 5,07 Euro pro Klick). Nicht nur ist die Technologie also cool, sie bringt schon heute deutlich messbare Ergebnisse.

Weiter gedacht lassen sich aus einer maschinellen Textanalyse sehr viele Nutzen für Verlage ziehen. Welche Perspektiven für den gesamten Lektoratsprozess – von der Manuskriptbewertung über die Textanalyse bis hin zur Aufbereitung – siehst Du hier?

Rald Bieseimer: Wir haben ja den großen Vorteil, das nicht nur die Metadaten zu unseren Produkten, sondern auch die Produkte selbst textbasiert sind. Daraus lässt sich eine Menge machen. Aber auch das ist alles andere als trivial. Bücher sind so gesehen ja sehr unstrukturiert vorliegende Daten. Aus diesen unstrukturierten Daten strukturierte, auswertbare Informationen zu machen, ist schon eine Aufgabe, die eine gute wissenschaftliche und technologische Grundlage braucht.

Wir haben hierzu mit Experten für Linguistik und Neuroinformatik zusammen geforscht und eine Grundlagentechnologie entwickelt, die heute auf der Analyse von rund 50.000 Büchern verschiedenster Genres basiert. Wir sind hier noch lange nicht am Ende, aber inzwischen sind wir soweit, dass wir sehr zuverlässig vollautomatisiert Bücher und Buchinhalte sozusagen „kartographieren“ können. Dabei spielen Dinge wie Wortwahl, Satzstruktur, Komplexität der Sprache und viele andere Kriterien eine Rolle, die wir mit weiteren externen Datenpunkten anreichern und in Relation setzen.

Am Ende geht es ja darum, die Verkaufs- und Renditechancen zu maximieren, deshalb sind auch im Zusammenhang mit Textanalysen externe Datenpunkte wie Wettbewerbsdaten/Benchmarks, Genreklassifizierungen, Rankings, Absatz- und Umsatzrends etc. sehr wichtig. Wenn ich all das zusammenbringe und in einer Analyse zusammenfassen kann, erbringe ich einen wirklich realisierbaren Mehrwert für den Verlag.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

Manuskriptbewertung ist hier ein gutes Anwendungsbeispiel: Den Prozess des Entdeckens und/oder Optimierens von Stoffen für das Portfolio zu automatisieren birgt große, bisher ungenutzte Potenziale: Auf der einen Seite werden die Ressourcen im Verlag geschont, auf der anderen Seite kann ein softwarebasiertes System vorurteilsfrei und emotionslos auf Basis eines viel breiteren Datenwissens schnell sehr gute Entscheidungsvorlagen liefern. Erreicht der Text die geforderte inhaltliche und sprachliche Qualität? Passt er zum Verlagsprogramm? Mit welchem Titel (aus dem eigenen oder Wettbewerbsprogrammen) ist der Text vergleichbar? Lassen sich die Verkaufschancen vorhersagen, wie ist der Performance-Trend des Genres? So lässt sich auch im Bereich Programm einiges automatisieren.

KI lebt auch von der Analyse großer Textmengen – kannst Du Dir vorstellen, dass sich hier Verlage zusammentun, um kritische Mengen zu erreichen? Oder wie sollten Verlage mit dem Mengenthema umgehen?

Ralf Biesemeier: Natürlich profitiert die Qualität eines KI-Systems von der Menge der Inhalte, die zur Analyse zur Verfügung stehen. Auf der anderen Seite ist das aber auch eine Frage der zugrunde liegenden Technologie. Und das ist sicher kein verlagsspezifisches Thema. Aus meiner Sicht kann das keine interne Kernkompetenz der Verlage sein. Dafür gibt es Spezialisten – und readbox beispielsweise ist hier sehr gut aufgestellt. Uns steht durch unsere jahrelange Erfahrung als digitale Verlagsauslieferung ein recht umfangreicher Katalog von Büchern zur Verfügung, der auch immer noch kontinuierlich wächst. Und das System lernt ja mit jedem weiteren Kunden, jeder weiteren Anwendung dazu – auch den Anwendungen unserer Verlagssoftware meine.readbox, die unabhängig von der Auslieferung inzwischen viele Verlage zur Unterstützung ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten nutzen.

Ich glaube auch, dass es einen verlagsunabhängigen Katalysator braucht, der neben den Buchinhalten und Metadaten auch Zugriff auf eine möglichst breite Basis externer Daten hat und diese verarbeiten kann. Wenn ich die Fragen zum o. g. Marketing-Mix wirklich umfassend und zufriedenstellend beantworten will, dann reicht nur der Blick auf den Text nicht aus. Ich muss dann schon auch Aussagen darüber treffen können, welcher Preis für ein bestimmtes Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt die Rendite maximiert oder welche Suchanfragen in welchen Kanälen für ein bestimmtes Produkt aus meinem Portfolio relevant sind (und was ich tun muss, um dort dann auch gefunden zu werden).

Wie bereitet Ihr Euch als Technologiedienstleister auf diese neuen Möglichkeiten vor? Welche Services bietet Ihr schon bzw. werdet Ihr anbieten?

Ralf Biesemeier: Unser Thema ist die Automation der Marketing- und Vertriebsprozesse im Verlag. Alles, was wir entwickeln, dient diesem Zweck. Denn wir sind fest davon überzeugt, dass im Wettbewerb um die Zeit des Kunden vor allem Geschwindigkeit und Relevanz eine große Rolle spielen. Und gleichzeitig stärkt es die Kostenposition der Verlage, was noch wichtig werden wird – ich jedenfalls erwarte, dass die Durchschnittspreise und Margen der Verlage sich auf dem aktuellen Niveau so nicht halten lassen. Gerade wenn die Kernzielgruppe der „Vielleser“ kleiner wird, die Affinität zum Produkt Buch abnimmt (und das ist durch-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

aus in einigen Statistiken recht deutlich zu erkennen), werden wir um einen höheren Automatisierungsgrad in der Branche nicht herumkommen. Heute decken wir hier mit Softwareangeboten wie dem Bundle Creator, In-Book-Marketing, weiterlesen.de/newreads.com Leseprobe, einem automatisierten Leseexemplare-Service oder der vollautomatischen Metadatenoptimierung mit der keyword.box (um nur einige zu nennen) einzelne Bereiche ab. Hier binden wir zunehmend auch externe Funktionen/Plattformen ein – der Facebook Ad Manager ist ein Beispiel –, um den gesamten Prozess im Marketing und Vertrieb in einer integrierten Plattform und Oberfläche abzubilden und steuerbar zu machen. Und natürlich hören wir nicht auf zu forschen, dazu haben wir den Bereich „Forschung & Entwicklung“ in den vergangenen Monaten nochmal deutlich gestärkt. An Ideen mangelt es uns jedenfalls nicht ...

Jüngere Zielgruppen erfordern andere Produktformen und Vermarktungswege

Welche Auswirkungen hat die Veränderung des Medienverhaltens von jüngeren Zielgruppen? Für Christoph Bertling, Geschäftsführer der Handelsblatt Fachmedien GmbH und Referent auf dem nächsten [Branchenforum Loseblattwerke](#), steht fest: "Für uns hat das im Wesentlichen zwei Auswirkungen: Nämlich darauf, WO wir unsere Inhalte publizieren und WIE diese aufbereitet werden." Lesen Sie im folgenden Interview, wie die Handelsblatt Fachmedien auf diese Herausforderung antworten.

Der Medienkonsum ändert sich, vor allem junge Kunden haben neue Bedürfnisse und Verhaltensweisen. Wie macht sich diese Entwicklung bei Ihnen als Fachmedienanbieter bemerkbar?



Christoph Bertling: Ja, Sie haben Recht, diese Entwicklung nehmen wir auch wahr. Für uns hat das im Wesentlichen zwei Auswirkungen: Nämlich darauf, WO wir unsere Inhalte publizieren und WIE diese aufbereitet werden. Beim Wo ist der Trend zum digitalen Angebot ganz eindeutig. Hier geht es aber nicht um eine einzelne Darreichungsform, sondern direkt um eine Vielzahl von Medientypen. Online-Portale, Apps, Newsdienste, Social Media sind hier die Hauptdarreichungsformen. Hinsichtlich des WIE wird zunehmend eine andere Art der Aufbereitung gefordert. Diese steht zum Teil in einem

krassen Kontrast zu unseren gewohnten Textaufbereitungen. Deutlich kürzere Satzlängen, Zusammenfassungen, Übersichten, ein anderer Sprachgebrauch usw. kennzeichnen z. B. den gewünschten Stil.

Sehen Sie bei den jungen Kunden eine veränderte Bereitschaft, für Inhalte zu zahlen oder sich längerfristig mit einem Abonnement zu binden?

Christoph Bertling: Ich würde sagen, das kommt darauf an. Wenn es sich um Inhalte handelt, die notwendiges Arbeitsmittel sind, ist die Zahlungsbereitschaft uneingeschränkt da. Aber



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

auch hier wird nach neuen Angebots- und Geschäftsmodellen verlangt, die aus dem Konsumentenumfeld bekannt sind. Ansonsten herrscht natürlich immer noch der „Gratis-Ansatz“, sprich: Es wird immer noch zunächst nach kostenfreien Inhalten zur Problemlösung gesucht. Leider zum Teil mit nicht absehbaren Folgen für den Nutzer. Stichworte: Haftungsrisiken, Zitierfähigkeit, Rechtssicherheit!

Was ist Ihre Antwort auf diese Entwicklung in Bezug auf Ihr Produkt- und Serviceangebot?

Christoph Bertling: Zunächst einmal gilt es, dass Bewusstsein für Qualität und den damit verbundenen Kostenaufwand aufrechtzuerhalten bzw. wieder zu erzeugen. Dies tun wir z. B., indem wir sehr transparent auf unsere Autoren und deren Vita und auf unseren Begutachtungs- und Produktionsprozess hinweisen. Darüber hinaus versuchen wir, Angebots- und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die die o. g. Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich abbilden. Im Kern geht es also auch hier darum, immer ein Ohr am Kunden und seinen Wünschen zu haben. Das ist nicht immer unaufwendig, zahlt sich aber langfristig im Ergebnis wirklich aus.

Betreffen die neuen Angebotsformen nur die Gestaltung der Produkte, oder geht es auch um neue Geschäfts- und Vermarktungsmodelle?

Christoph Bertling: Es geht hier tatsächlich um beides – die Gestaltung und die Geschäfts- und Vermarktungsmodelle. Auch und gerade bei der Vermarktung müssen andere Wege ausprobiert werden. Nehmen Sie z. B. die Werbung und den Vertrieb durch und über Social Media.

Müssen Sie auch im Marketing neuen Wege gehen?

Christoph Bertling: Ja, wie schon angedeutet betrifft die Veränderung auch und gerade die Ansprache der jungen Kunden. Nämlich WO erreiche ich meine gewünschte Zielgruppe und WIE präsentiere ich dort meine Angebote. Hier sind neue Ansätze gefragt.

Wie meistern Sie den Spagat zwischen bewährten Produktangeboten für die bestehenden Kunden und innovativen Angeboten für junge Kunden?

Christoph Bertling: Genau das halte ich für eine der größten Herausforderungen. In vielen Verlagen, so auch bei uns, bildet das Bestandsgeschäft ein solides wirtschaftliches Fundament. Dies gilt es nicht zu gefährden. Es bringt Ihnen gar nichts, wenn Sie mit neuen Wegen und dem damit notwendigerweise verbundenen großen Aufwand neue junge Kunden gewinnen, aber in gleichem Maße, oder noch stärker, renditestarke Altkunden verlieren. Es gilt hier also einen Mittelweg zu finden.

Ihr Vortrag auf dem [Branchenforum Loseblattwerke](#) heißt „Vom Print-Periodikum zum digitalen Angebot für junge Kunden: Strategie, Change-Prozess, Umsetzung“ – was wird die Kernbotschaft sein?

Christoph Bertling: Zu wissen, was der richtige Ansatz ist, bedeutet nicht, ihn auch umgesetzt zu bekommen. Aus meiner Erfahrung scheitern viele solcher Transformationsprozesse nicht an den Ideen, sondern am internen Change-Prozess im Unternehmen. Hierzu möchte ich einige Beispiele präsentieren und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

Kompakte Weiterbildung mit Zertifikat zum "Projektmanager Digitale Medien"

Das Projektmanagement von digitalen Medien und Content-Angeboten erfordert spezielle Kenntnisse – von der Strategieentwicklung über die Konzeption und technische Umsetzung bis zur Vermarktung. Denn um einen reibungslosen Projektablauf zu gewährleisten, müssen Mitarbeiter über grundlegendes Know-how verfügen, bisherige Arbeitsprozesse verändern und Sicherheit im Umgang mit digitalen Projekten erlangen. Im Zertifikatskurs »Projektmanager Digitale Medien« erfahren Sie,

- welche Komponenten und Erfolgsfaktoren das Projektmanagement von digitalen Medien umfasst,
- wie Sie digitale Medien systematisch konzipieren, entwickeln und vermarkten,
- welche technischen Vorgänge und Hintergründe zu beachten sind,
- welche Erfolgsfaktoren bei der Projektsteuerung kritisch sind.

Das Ziel des Zertifikatskurses "Projektmanager Digitale Medien", der von Ehrhardt Heinold geleitet und vom 19.03. bis 23.03.2018 in der Medienakademie (München) durchgeführt wird: Der fünftägige Intensivkurs vermittelt die Grundlagen des Managements von digitalen Medienprojekten von der Geschäftsmodellentwicklung über die Konzeption und Vermarktung bis hin zur technischen Umsetzung und zu Methoden des agilen Projektmanagements. Die Teilnehmer erfahren, aus welchen Bausteinen eine professionelle Produktentwicklung und -vermarktung besteht und welche Erfolgsfaktoren bei der Projektsteuerung zu beachten sind.

Alle Informationen zur Agenda und zu den Konditionen finden Sie bei der [Medienakademie](#).

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, USt-IdNr.: DE 173527460

E-Mail: newsletter@hspartner.de
Internet: <http://www.hspartner.de/>
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com/>

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir beschäftigen uns in unserem Newsletter jeweils mit aktuellen Branchenthemen.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2018

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de mit dem Hinweis: "abbestellen".

Service: Sie können diesen Newsletter auch als PDF-Dokument von unserer Website herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)