



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

Die Paid Content-Dabatte ist beinahe so alt wie das Internet. Vor allem klassische Medienunternehmen fragen sich, wie sie Inhalte digital verkaufen können. Oftmals beklagen sie dabei die kostenlose Publikation von Inhalten als "Geburtsfehler des Internet". Mit dieser Mär räumt Hajo Hoffmann [im ersten Artikel](#) auf: "Der Job der Verlage bleibt es, die Qualität der Kostenlosangebote zu überbieten durch Exklusivität, Originalität und Kreativität."

[Im zweiten Artikel](#) empfiehlt Thorsten Schlaak in unserer Methoden-Check-Serie das Lean Project Management: "Gerade wenn man Effizienz in den Vordergrund stellen möchte, überflüssige Aufgaben eliminieren will, und wenn es gelingt, auf die Auswirkungen des Projekt zu fokussieren, sind „leane“ Methoden stark."

Und schließlich möchte ich Sie noch auf das [nächste CrossMediaForum am 23. Juni 2015](#) in München hinweisen: Wieder haben wir ein starkes Programm zusammengestellt, dieses Mal zum Thema "Umsetzungsszenarien für mediengerechtes CrossMediaPublishing".

Herzliche Grüße aus dem fröhlichsommerlichen Hamburg sendet

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

### [Inhalt dieser Ausgabe](#)

- [Paid Content – vom Umgang mit der Schicksalsfrage am digitalen Kassenhäuschen](#)
- [Schlank und schnell – Lean Project Management im Methoden-Schnell-Check](#)
- [Das 17. CrossMediaForum zum Thema Mehrfachverwertung](#)
- [Die Content World: Das Event zum Thema Content Marketing und Content Strategie](#)

---

## [Paid Content – vom Umgang mit der Schicksalsfrage am digitalen Kassenhäuschen](#)

Von Dr. Hans-Joachim Hoffmann, [hajo.hoffmann@hspartner.de](mailto:hajo.hoffmann@hspartner.de)

**Die Medienbranche sammelt immer mehr Erfahrungen mit Bezahlangeboten. Insgesamt lassen die Ergebnisse vorsichtigen Optimismus zu. Aber die eine richtige Strategie gibt es nicht. Nicht zum ersten Mal muss sich Unternehmertum und insbesondere das Verlegen im cleveren Umgang mit Unwägbarkeiten beweisen. Ein paar Orientierungsmarken lassen sich aber doch in der Roadmap für das digitale Zeitalter finden.**



HEINDOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

Funktioniert Paid Content? Das Rennen zwischen Skeptikern und Optimisten scheint in die entscheidende Runde zu gehen. Einige Beispiele markieren den Zwischenstand:

- Wie die Fachzeitschrift dnv kürzlich berichtete, bleibt die überwiegende Anzahl von Abonnenten, die vor vier, fünf Jahren sogenannte Bundle-Angebote, bestehend aus iPad und digitalem Tageszeitungsabo, gebucht haben, den Verlagen als Kunden erhalten: immerhin 75 bis 85 Prozent sollen es sein, wie die Recherchen der Fachzeitschrift bei einigen Verlagen und Dienstleistern – darunter Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag (sh:z), Madsack Media Store und Neue Osnabrücker Zeitung – ergeben haben. Ein überraschend positives Ergebnis.
- Laut Bundesverband der deutschen Zeitungsverleger (BDZV) bieten inzwischen über hundert und damit fast ein Drittel der Mitglieder Paid Content an, ihre Zahl hat sich seit Ende 2012 innerhalb von zwei Jahren mehr als verdoppelt. Die Rhein-Zeitung und eine Handvoll andere Verwegene setzen sogar auf eine harte Paywall – ohne Obulus gibt es hier jenseits der Teaser überhaupt keine Inhalte zu sehen.
- Andererseits: Das renommierte IT-Portal Golem.de hat seine eigenen [Erfahrungen mit Paid Content](#) seit dem Start des werbefreien Angebots im August 2014 in sympathischer Weise offengelegt; demnach kann der Verlag von den Einnahmen gerade mal knapp eine Redakteurstelle bezahlen. Die Relation zwischen Reichweite und zahlenden Nutzern ist ernüchternd: 1.600 Abonnenten zahlen für den werbefreien Content, die Reichweite beträgt laut Agof knapp zwei Millionen User im Monat. Zu bedenken ist aber, dass der gesamte Content auch frei verfügbar ist; außerdem steigen die Abozahlen, wie Chefredakteur Benjamin Sterbenz in einem Beitrag in eigener Sache Anfang des Jahres kundtat – daher lässt er sich seinen Optimismus nicht vermiesen.

Das Rennen geht in die Zielgerade hinsichtlich der grundsätzlichen Frage, ob Paid Content überhaupt funktioniert – das Problem ist nur, dass dieses Rennen letztlich für jeden Verlag einzeln entschieden wird. Zu unterschiedlich sind Marktstrukturen und Zielgruppen. Die entscheidenden Parameter, die für die eigenen Weichenstellungen eine Rolle spielen:

- Druck des Wettbewerbs und Gefährdung der eigenen Marktpositionierung
- Abschätzung der Zeitschiene – wieviel Zeit bleibt bis zur Abwanderung der Nutzer zu digitalen Angeboten?
- Entwicklung des Anzeigengeschäfts
- Finanzieller Spielraum für Innovationen

Erfreulicherweise spielt die Zeit nicht nur gegen die eingeführten Verlage – es entstehen viele neue Ideen, die einen Einstieg ins Business mit Bezahlhalten erleichtern. Anbieter wie Blendle, LaterPay, PayOrShare oder MilliPay (Micropayment) seien als Beispiele genannt. Was fehlt, ist die große Plattform, quasi der Tolino für Zeitschriften (am besten als Plattform mit App und verlagsübergreifendem Hardware-Bundle).

### **Erfolgsformel: Unique Content plus journalistische Qualität**

Ebenfalls auf der Haben-Seite: Fachverlage haben durch ihren Unique Content beste Chancen. Um diese zu nutzen, ist vor allem journalistische Qualität entscheidend, worauf Experten mit Praxiserfahrung hinweisen - wie etwa Bild-Verlagsgeschäftsführerin Donata Hopfen,



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

die immerhin eine Viertelmillion Nutzer für das Digitalangebot Bild plus gewinnen konnte, jüngst auf einer Fachkonferenz. Die Bedeutung der inhaltlichen Qualität hat auch eine kürzlich von dem internationalen Paid-Content-Dienstleister Piano Media vorgelegte Studie unterstrichen.

Die Entscheidung über Paid Content wird gerade bei den sogenannten Metered-Modellen (eine bestimmte Anzahl von Artikeln monatlich ist kostenfrei, dann fällt die Bezahlschranke) oder Freemium-Modellen (freie und kostenpflichtige Inhalte) dadurch erleichtert, dass die Bezahlschranke auch wie ein Schieberegler zwischen Reichweite und Umsatz genutzt werden kann.

Paid Content-Optimisten haben also klar die Nase vorn, was allerdings eine Frage der Ansprüche ist – die goldenen Zeiten mögen vorbei sein, was aber erfreulicherweise noch lange nicht heißt, dass die Medien von der Disruption pulverisiert werden.

An dieser Stelle bietet sich auch eine Gelegenheit, mit der Mär aufzuräumen, dass die Medien mit dem freien Zugang zu ihren Inhalten einen schicksalhaften Fehler begangen haben. Das Internet ist nichts anderes als ein überörtlicher Echtzeit-Markt mit fast nicht mehr vorhandenen Zugangsbeschränkungen. Marktteilnehmer, die alleine auf Reichweite und Werbeeinnahmen setzen, werden die Paid-Content-Angebote immer wieder unterbieten – wie sie es in der Vergangenheit getan haben, man denke an die kostenlosen Anzeigenblätter, und wie sie es auch künftig tun werden. Im Web geht das nur noch einfacher. Trotzdem waren kostenpflichtige Printangebote deswegen nicht am Ende, und Digitalangebote werden es auch in Zukunft nicht sein. Der Job der Verlage bleibt es, die Qualität der Kostenlosangebote zu überbieten durch Exklusivität, Originalität und Kreativität. Es zeichnet sich ab, dass sich viele Kunden ein professionelles Briefing – egal, ob in Tages-/Regionalpresse oder Fachzeitschrift – letztlich doch ein paar Euro kosten lassen.

---

### Schlank und schnell – Lean Project Management im Methoden-Schnell-Check

Von Thorsten Schlaak, [thorsten.schlaak@hspartner.de](mailto:thorsten.schlaak@hspartner.de)

**Projekte sind, nicht erst seit dem nun schon sprichwörtlichen „Flughafen Berlin“, häufig im weitesten Sinne des Wortes „ergebnisoffen“. Sie stellen für alle Beteiligten ein gewisses Wagnis dar, gleichgültig ob sie als Mitarbeiter, Projektleiter, Leitungsausschuss-Mitglied oder als Unternehmenslenker beteiligt sind. Projekte dauern zu lang, benötigen mehr Ressourcen als geplant, setzen die falschen Prioritäten und kommen am Ende zu unbefriedigenden Ergebnissen. Die Geschichte des Projektmanagements ist davon gekennzeichnet, dass immer wieder neue Methoden entwickelt wurden, um diese und andere Risiken auszuräumen. Mit diesem Ziel tritt auch das Lean Project Management an.**



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

Das Konzept basiert auf den Grundsätzen des Lean Management und kann als eine Variante von Six Sigma oder auch als eine Variante des klassischen Projektmanagements betrachtet werden, das mit Prinzipien Agiler Softwareentwicklungsmethoden angereichert wurde. Lean Project Management zielt darauf ab, schnelle Projektergebnisse zu erreichen und wirkungsvolle Resultate zu erzeugen, gerade in Situationen, in denen große Herausforderungen zu bewältigen sind.

Und „Wirkung“, im Englischen „Impact“, ist der Schlüsselbegriff der Methode. Die Perspektive des Lean Project Management sieht das Projekt von der Wirkung her und zwar von seinen umfassenden Auswirkungen und Einflüssen her. So steht am Anfang eines Projekts zunächst auch eine Analyse der Auswirkungen und Einflussfaktoren, die mit dem Projekt einhergehen. Dabei geht es um die Auswirkungen auf Menschen, Prozesse und Technologien, sowohl im Unternehmen selbst als auch außerhalb. Während der Impact-Analyse gilt es, alle Beteiligten und Betroffenen zu erfassen und deren Bedürfnisse und Sichtweisen zu verstehen. Damit sind nicht nur Projektinitiatoren, Mitglieder des Lenkungsausschusses, die Geschäftsleitung oder Kunden gemeint, sondern im wahrsten Sinne des Wortes die vom Projekt Betroffenen. Eben Menschen, die von Veränderungen, die das Projekt bewirken wird, betroffen sind. Schließlich sollen damit nicht nur die Einflussfaktoren erfasst werden, die vom Projekt ausgehen, sondern insbesondere diejenigen, die auf das Projekt wirken bzw. zurückwirken werden. Projekte sind in gewisser Weise wie Steine, die man in einen Teich wirft, sie erzeugen Wellen und jede Menge Reflektionen. Die Wellen werden von Begrenzungen und Hindernissen zurückgeworfen. Die zunächst klaren Muster werden überlagert von zahlreichen Reflektionsmustern. Lean Project Management will auch solche Reflektionen erkennen und in der Projektarbeit berücksichtigen.

Der zweite wichtige Begriff des Lean Project Management ist „Müllvermeidung“, also die Vermeidung von Verschwendung, er stammt direkt aus den Ursprüngen des Lean Production, wie es [Taiichi Ohno](#) entwickelt hat ([Toyota Production System: Beyond Large-scale Production](#)). Er identifizierte sieben Formen von Verschwendung, die sich auch auf Projekte übertragen lassen, wie dies beispielsweise in einem Papier der [GPM](#) zum [Lean Project Management](#) geschieht:



Quellen der Verschwendung	
...in der Produktion	...im Projektmanagement
Überproduktion	Schlampiges Anforderungsmanagement
Überhöhte Lagerhaltung	Verfehlte oder vergoldete Leistungen
Überflüssige Bewegungen	Task-Switching
Überflüssige Transporte	Überflüssige Schnittstellen
Wartezeiten	Wartezeiten
Überbearbeitung (z.B. redundante Prüfungen)	Projektbürokratie
Herstellung fehlerhafter Teile	Zweite Rekursion und Überarbeitungen

Quelle: <http://www.gpm-infocenter.de/uploads/PMMethoden/Lean%20Project%20Management.pdf>

Es gibt sicher auch eine Reihe anderer Möglichkeiten, um die Quellen der Verschwendung aus der Produktion in die Projektarbeit zu übersetzen. Aber schon diese Gegenüberstellung zeigt das Potenzial, das Lean Management im Rahmen von Projekten entfalten kann. Und sie zeigt, dass Lean Management die Quellen der Verschwendung nur schwächen kann, wenn die folgenden Themen klar gestellt werden und ständig überprüft werden:

- Definition des Kunden
- Bestimmung dessen, was für den Kunden einen Wert darstellt
- Überprüfung der Projektaktivitäten im Hinblick auf den Beitrag zu diesem Wert
- Das Ergebnis (Impact) als ständiges, zentrales Kriterium der Projektsteuerung
- Bestimmung des richtigen Lieferzeitpunkts
- Bestimmung der konkreten Quellen von Verschwendung.

### Bewertung

Die **Stärken** von Lean-Project-Management-Konzepten, wie Lean Product Development, Scrum oder Lean Public-Private Partnership (s. a. [Pautsch/Steininger 2014](#)) liegen in der klaren Ausrichtung der Projektarbeit auf das Ergebnis und in der, zum Teil, strengen Strukturierung der formalen Abläufe im Projekt. Eine weitere Stärke liegt in der grundsätzlichen Offenheit gegenüber äußeren Einflüssen, die als Impulse für Verbesserungen betrachtet werden. Taiichi Ohno ließ wohl auch Fließbänder still stehen, bis Fehlerquellen gefunden und beseitigt wurden.

Die **Grenzen** der Methoden stecken, wie der sprichwörtliche Teufel, im Detail, denn es ist häufig nicht so offensichtlich, wo der Fehler steckt, welche Projektergebnisse tatsächlich einen Wert für den Kunden darstellen oder welchen Einflüssen das Projekt tatsächlich aus-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

gesetzt ist, oder welche „Nebenwirkungen“ das Projekt erzeugt. Außerdem ist die Methode auf die aktive Mitwirkung der Beteiligten sowie auf deren Haltung und Motivation angewiesen.

Lean Project Management setzt kommunikative und fachliche Kompetenzen der Beteiligten voraus, bietet aber – und das kann man als **Schwäche** verstehen – keine methodischen Hinweise an, wie diese Kompetenzen eingefordert oder gefördert werden könnten. So haben sich beispielsweise in der Softwareentwicklung mit dem sogenannten **Craftmanship** Tendenzen entwickelt, die gerade fachliche und kommunikative Kompetenzen ergänzend zu „leanen“ Methoden in den Fokus stellen.

### Fazit

Gerade wenn man Effizienz in den Vordergrund stellen möchte, überflüssige Aufgaben eliminieren will, und wenn es gelingt, auf die Auswirkungen des Projekts zu fokussieren, sind „leane“ Methoden stark. Insbesondere wenn die Beteiligten Kenntnisse und Erfahrungen im Lean Project Management mitbringen, erleichtert das Korsett der Methode, dass interdisziplinäre mithin zusammengewürfelte Projektteams schnell hoch produktiv werden. In einem Kontext, in dem immer neue Aufgaben flexible Reaktionen von Verlagen erfordern, werden Projekte, die Veränderungen herbeiführen sollen, immer häufiger an der Tagesordnung sein. Da beschleunigt eine verlagsweite einheitliche „leane“ Methode die Projektarbeit.

### Literaturhinweis

Lean Project Management - Projekte exzellent umsetzen; Peter Pautsch, Siegfried Steininger (Carl Hanser Verlag)

<http://www.hanser-fachbuch.de/buch/Lean+Project+Management/9783446440449>

---

## Das 17. CrossMediaForum zum Thema Mehrfachverwertung

### Umsetzungsszenarien für mediengerechtes CrossMediaPublishing

Das 17. CrossMediaForum wird am 23. Juni 2015 in München stattfinden und beschäftigt sich mit einer Anforderung, die immer öfter an Verlage gestellt wird: "Umsetzungsszenarien für mediengerechtes CrossMediaPublishing". Das Thema adressiert die Frage, wie Redaktionen und Verlage unterschiedliche Versionen und Aufbereitungsformen am besten crossmedial erstellen und publizieren können. Bei diesem CrossMediaForum wird es um folgende Fragen gehen:

- Wie kann XML für die unterschiedlichen Aufbereitungsansätze genutzt werden?
- Welche Perspektiven bietet der No-SQL-Ansatz?
- Wie sieht der Content-Workflow für unterschiedliche Contentversionen aus?
- Wie können Metadaten optimal genutzt werden?



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

- Wie lassen sich unterschiedliche Metadaten für unterschiedliche Versionen erstellen und verwalten?
- Welche Möglichkeiten, aber auch Grenzen hat der Single Source-Ansatz?

### Kostenlose Ersteberatung am Vortag!

Denken Sie in Ihrem Haus zurzeit darüber nach

- wie sich Inhalte noch effektiver produzieren und zukunftssicher archivieren lassen?
- was notwendig ist, um Produkt- und Produktionsdaten optimal zu verwalten?
- wie sich mit der semantischen Aufbereitung von Inhalten neue Produkt- und Vermarktungsformen erreichen lassen?
- was bei der Einführung eines Media Asset Systems oder Content Management System zu beachten ist?

Dann profitieren Sie von unserer Expertise aus zahlreichen Crossmedia-Projekten und kommen Sie zu unserer kostenlosen Erstberatung am Vortag (22.06.2015) - selbstverständlich unverbindlich und absolut vertraulich. Alle Informationen zu diesem Angebot finden Sie auf unserem Infoblatt.

### Programm

- **Workflows und Cross Media-Publishing flexibel gestalten durch den XML-Standard XQuery – ein Ausblick**  
Sebastian Wiemer, Managing Consultant, adesso AG
- **Crossmedia-Publishing mit NoSQL-Techniken: Möglichkeiten, Einsatzszenarien, Bewertung**  
Christian Kohl, Director Information & Publishing Technology, Walter de Gruyter GmbH
- **Mit automatisch generierten Metadaten zum Erfolg – Über On Demand Publishing und vertriebskanalspezifische Metadaten**  
Alexander Siebert, Geschäftsführer Retresco GmbH
- **Cross Media Publishing mit der XSEARCH PDF Publishing Suite am Beispiel der Fachzeitschriften des Klett-Cotta Verlags**  
Norbert Weitkämper, Geschäftsführer Weitkämper Technology GmbH, Thomas Kleffner, Leiter Zeitschriften, Klett-Cotta Verlag
- **GROH Verlag: Eine Xmediale Geschichte von der Symbiose zwischen Kreativität und Technologie**  
Ulrike Zillmann, Datenbankmanagement, Groh Verlag, Matthias Kraus, Geschäftsführer, appsoft Technologies GmbH
- **Raus aus der Belanglosigkeit – Mehr Sichtbarkeit durch zentrales Metadatenmanagement**  
Ralph Kissner, Geschäftsführer, Six Offene Systeme GmbH
- **Von der Industrie lernen: Effizientes Crossmedia-Publishing durch Prozessoptimierung und Standardisierung**  
Jörn Fahsel, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fachbereich Buchwissenschaft, Universität Erlangen





HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

- **Crossmedia-Publishing – eine Bilanz: Vom Single Source-Traum zur Multichannel-Realität und wieder zurück**  
Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH#
- **Round Table-Diskussionen mit den Referenten**

*Änderungen des Programms sind möglich!*

### Termin, Ort, Konditionen

Das CrossMediaForum findet am 23. Juni 2015 in München im Hotel Maritim (Goethestraße 7) statt. Die Teilnahmegebühr beträgt 100 EUR zum Frühbucherrabatt (bis 22.05.2015), dann 150 EUR (jeweils zzgl. Mehrwertsteuer). Sie können sich per [E-Mail](#) anmelden oder per Fax über das [Infoblatt](#).

---

### Die Content World: Das Event zum Thema Content Marketing und Content Strategie

Erstmalig veranstaltet Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH vom 12. - 13. Oktober 2015 unter dem Titel Content World die internationale Content Marketing Konferenz und Expo. Die Veranstaltung findet im Vorfeld der Frankfurter Buchmesse statt und wird die gesamte Wertschöpfungskette des Content Marketing abbilden: Content Strategie, Storytelling, Community Building und Content Creation/Curation sowie Produktion, Vertrieb und Content Monitoring. Neben Lukas Kircher, Managing Director, C3 Creative Code and Content GmbH, Klaus Eck, Gründer & Geschäftsführer, Eck Consulting Group, Michael Höflich, Geschäftsführer, Forum Corporate Publishing und Claudia Michalski, Geschäftsführerin, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH werden zahlreiche weitere hochkarätige Vertreter aus Wirtschaft, Verlagswelt und Agenturen auf der Bühne stehen. Das Publikum wird sich aus Marketers, CEO's, CMO's, Agenturen, Verlagen, Experten und Querdenkern aus der ganzen Welt zusammensetzen. Die Content World ist eine Initiative von Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt. „Content Marketing wird immer wichtiger für alle Marktplayer. Obwohl Content Marketing seit einigen Jahren von einem großen Hype umgeben ist, herrscht in vielen Unternehmen noch viel Unsicherheit was das erfolgreiche Content Marketing betrifft. Mit der Content World beabsichtigen wir diese Unsicherheit zu beseitigen, indem wir die ganze Wertschöpfungskette des Content Marketing beleuchten.“ Ioana Sträter, Geschäftsführerin, Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt.

Die Content World wird unterstützt vom Börsenverein des deutschen Buchhandels, Forum Corporate Publishing, Frankfurter Buchmesse, Heinold Spiller und Partner und Holger Ehling Media. „Die Frankfurter Buchmesse setzt schon lange konsequent auf das Motto 'Grenzüberschreitung' und Dialog – auch bei der Kooperation mit Partnern aus angrenzenden Branchen. Unser Schulterschluss mit der Content World 2015 ist ein logischer und Erfolg





HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

versprechender Baustein dieser Strategie, denn wir erwarten einen regen Austausch zwischen Verlagen und Marketing", sagt Jürgen Boos, Geschäftsführer, Frankfurter Buchmesse. Michael Höflich, Geschäftsführer vom Forum Corporate Publishing e.V., stellt fest: „Der Kern von Content Marketing ist Content – seit jeher die Domäne des FCP. Als Branchenverband haben wir den Anspruch, DIE Community für Content Marketing zu sein – und freuen uns außerordentlich, als Kooperationspartner der Content World den Markt für Content Marketing mit Themen wie Leadgenerierung, Abverkauf, Neukundengewinnung und Return on Communication noch besser abgebildet zu sehen". Auch der Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. unterstützt die Content World: „Verlage sind Experten im Veredeln von Inhalten – und genau das ist die Schnittstelle zum Corporate Publishing. Als Verband der Verleger und Buchhändler öffnen wir uns darüber hinaus für alle Akteure, die rund um das Geschäftsfeld Inhalt tätig sind. Von der Content World erwarten wir uns dabei innovative Impulse", sagt Dorothee Werner, Leiterin Unternehmensentwicklung.

Informationen über Themenschwerpunkte, Partner der Veranstaltung sowie Teilnahmebedingungen sind verfügbar unter: <http://www.contentworld-forum.com>.

---

### Impressum



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

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

E-Mail: [newsletter@hspartner.de](mailto: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.

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



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2015

---

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