



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

Hype oder dringender Handlungsbedarf? Diese Frage treibt nicht nur Verlage seit Jahren um, denn technische Innovationen kommen und gehen, manchmal verschwinden sie, manchmal zeigen sich die Auswirkungen erst nach Jahren. Gleich zwei dieser Hypethemen wollen wir in diesem Newsletter auf ihre Relevanz für das Verlagsgeschäft abklopfen: [künstliche Intelligenz \(KI\)](#) und [Blockchain](#). Beiden Trends gemein sind drei Eigenschaften:

1. Die Begriffe werden inflationär gebraucht, aber nur wenige wissen, was genau sich dahinter verbirgt.
2. Der technologische Ansatz ist anspruchsvoll und nicht leicht zu verstehen.
3. Sollte sich die Technik durchsetzen, dann sind disruptive Auswirkungen wahrscheinlich.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, dann sollten Sie sich [das 20. CrossMediaForum und das sich erstmals daran anschließende KI-Barcamp](#) nicht entgehen lassen, denn auf beiden Veranstaltungen werden wir über die Zukunft des Contentbusiness und die Chancen von KI-Anwendungen in Verlagen sprechen. Wer sich jetzt anmeldet, kann bei beiden Veranstaltungen mit dem Frühbucherrabatt erheblich sparen.

Sehen wir uns in München?

Mit herzlichen Grüßen, Ihr



(Ehrhardt F. Heinold)

Inhalt dieser Ausgabe

- [KI in Verlagen: Hype oder zukunftsfähige Technik?](#)
- [Blockchain - vom Hype zur Revolution \(nicht nur\) im Lizenzmarkt?](#)
- [20. CrossMediaForum und 1. KI-Barcamp am 2. und 3. Juli 2018](#)

KI in Verlagen: Hype oder zukunftsfähige Technik?

Von *Christian Kohl*, christian.kohl@hspartner.de

Das Thema KI durchlebt gerade wieder ein Hoch im Hype Cycle. Ablehnung und Ignorieren sind natürliche Reaktionen, sind doch in den letzten Jahren genügend Themen erst hochgejubelt und dann auch schnell wieder von der Bildfläche verschwunden. Es gibt aber aus-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

reichend Indizien dafür, dass die Beschäftigung mit dem Thema künstliche Intelligenz (KI) für Verlage und Medienunternehmen durchaus nützlich sein kann. Vorab sei noch erwähnt, dass der Begriff KI (AI im Englischen) natürlich viel zu vage ist und das Marketinggeschrei rund um dieses Thema mit Vorsicht zu genießen ist. Was ist also mit KI oder KI-Anwendungen gemeint? Ein kurzer Exkurs um etwas mehr Begriffsschärfe zu erreichen. (Hinweis: Wir behandeln das Thema im Rahmen von Vorträgen auf dem [Cross Media Forum](#) und dem [KI Barcamp](#) ausführlicher.)

Der Begriff KI ist allein deshalb schon schwer zu definieren, weil Intelligenz an sich keine einfache Definition hat. Hinzu kommt noch die eingangs erwähnte Überhöhung durch das Marketing. Aus der Vogelperspektive betrachtet unterscheidet man zwischen schwacher oder domänenspezifischer KI, starker oder allgemeiner KI und Superintelligenz. Die letzten beiden existieren noch nicht, alles, was wir momentan im Einsatz sehen, sind Beispiele für schwache KI, dazu gehören Expertensysteme, maschinelles Lernen und Deep Learning. Untergangsszenarien können wir also erst einmal Zukunftsforschern und der SciFi-Literatur überlassen. Darüber hinaus gibt es eine Art Gewöhnungseffekt: Technologien oder Verfahren, die anfangs wie Science-Fiction klingen werden schnell zum Mainstream und dann als "normal" wahrgenommen und deshalb vielfach nicht mehr als KI klassifiziert, da das Aufregende, das Neue fehlt. Das ist quasi die Umkehrung von Arthur C. Clarks drittem Gesetz: "Any sufficiently advanced technology is indistinguishable from magic" zu "Any technology distinguishable from magic is insufficiently advanced" (Barry Gehm).

Das Ziel der KI ist es, Maschinen zu bauen, die zu intelligentem Verhalten befähigt sind. Dazu sind viele Teilfunktionen bzw. Teilprobleme zu lösen, und dementsprechend gibt es auch eine Vielzahl von Methoden, die je nach Teilgebiet unterschiedlich gut geeignet sind. Der größte Wirbel wird derzeit rund um eine dieser Methoden, maschinelles Lernen, entfacht, Deep Learning ist ein Untergebiet davon. Das Ziel von Verfahren zum maschinellen Lernen ist, Computer zu Handlungen zu befähigen ohne diese explizit dafür zu programmieren. Dazu werden beispielsweise sogenannte künstliche neuronale Netze eingesetzt, mit denen die Maschine anhand eines Trainingsdatenbestands und entsprechender Algorithmen neue Regeln "erlernen" kann, die vorher nicht explizit bekannt waren. Sie stehen in starkem Kontrast zu sogenannten regelbasierten Verfahren, in denen menschliches Expertenwissen formal so kodiert wird, dass innerhalb einer bestimmten Anwendungsdomäne eine Maschine anhand dieser Regeln "intelligent" handeln kann.

Chancen für Verlage

Nach diesem kurzen Exkurs zurück zur Fragestellung: Welche Relevanz besitzt KI für Verlage? Hier lassen sich erst einmal grob zwei Bereiche unterscheiden, der operative Bereich und der inhaltliche Bereich:

Im **operativen Bereich** unterscheidet sich die Relevanz nicht von anderen Branchen. In Feldern wie beispielsweise IT Sicherheit, Finanzen, Kundendienst, Produktionssteuerung und Logistik, Marketing und Vertrieb, sowie HR und Recht gibt es zunehmend Produkte und



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

Dienstleistungen, die Technologien / Verfahren aus dem Bereich "KI" einsetzen. Beispiele sind etwa "intelligente" oder "lernende" Produkte zur Gefahrenerkennung oder Gefahrenabwehr im Bereich Cybersecurity oder Chatbots im Bereich Kundendienst. In diesen operativen Feldern können sich Verlage wie alle anderen Unternehmen auch die zunehmend verfügbaren Standardprodukte und -dienstleistungen nutzbar machen.

Viel spannender sind jedoch die Potenziale, die sich mit KI-Verfahren im **inhaltlichen Bereich** erschließen lassen, hier handelt es sich schon um verlags-/medienspezifische Anwendungsfälle, da es eben um den Content selbst geht. Auch hier lassen sich grob vier Felder unterscheiden:

1. Verfahren zum Erstellen oder Erzeugen von Content
2. Verfahren zum Anreichern von Content
3. Verfahren zum Kuratieren oder Bewerten von Content
4. Verfahren zum Verstehen von Content

In allen vier Bereichen gab es in den letzten Jahren massive Fortschritte, so dass Verlage hier mit einem wachen Auge die Entwicklung verfolgen sollten. Inzwischen gibt es vielfach Lösungen, die ohne große Investments oder langwierige Forschungsarbeit auskommen, sondern teilweise fast wie Standardsoftware von der Stange gekauft werden können. Das Thema ist also nicht nur für große Firmen relevant.

Der Bereich Erstellen oder Erzeugen von Content ist sicherlich derjenige, mit dem die meisten Leser schon (unbewusst) Kontakt hatten: Roboterjournalismus ist inzwischen schon fast ein alter Hut, was als Begriff fast bedrohlich klingt, ist in vielen Zeitungen Alltag, beispielsweise in der Sportberichterstattung oder beim Wetter. Chatbots sind ebenfalls inzwischen weit verbreitet, auch hier wird im Rahmen einer Konversation letztlich Content erzeugt. Das Erzeugen von Content beschränkt sich nicht nur auf Texte, auch die Erzeugung von Audio- und Videocontent ist inzwischen relativ einfach möglich.

Das Anreichern von Content wird ebenfalls schon seit vielen Jahren von Verlagen und Dienstleistern praktiziert, allerdings zeichnet sich hier stellenweise eine Verschiebung von manuellen oder regelbasierten Prozessen hin zu Verfahren, die maschinelles Lernen einsetzen. Beispiele sind hier etwa die automatische Vergabe von Schlagwörtern und Klassifikationen, das Erkennen von Entitäten wie Produktnamen, Eigennamen, Wirkstoffen, etc. Ein Beispiel ist etwa der [Smart Topic Miner](#), der von SpringerNature im Lektoratsbereich Computer Sciences eingesetzt wird, oder [INSPEC vom Institute of Engineering and Technology \(The IET\)](#).

Im Bereich Kuratieren oder Bewerten von Content gibt es inzwischen auch schon Beispiele aus der Praxis, so hat der Wissenschaftsverlag Taylor and Francis kürzlich angekündigt, sogenanntes Contextualized Copyediting einzuführen, bei dem mit Hilfe von Algorithmen die sprachliche Qualität von eingereichten Beiträgen automatisch gemessen wird und darauf basierend entsprechende Entscheidungen getroffen werden. Es muss jedoch nicht notwendigerweise der Inhalt selbst analysiert werden, auch durch die Analyse des Nutzerverhaltens



HEINDOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

und Einbeziehung weiterer kontextueller Informationen können Bewertungen getroffen werden, ein Beispiel hierfür ist das Berliner Startup [Inkitt](#), welches auf Basis der Nutzerdaten das Bestsellerpotenzial eines Belletristik-Titels erkennen möchte. Etwas Ähnliches versucht auch [Scriptbook.io](#) zum Beispiel für Drehbücher.

Das Verstehen von Content ist letztlich die Königsdisziplin, hier gibt es etliche Initiativen, eine der interessantesten dürfte [Meta](#) sein, ein momentan noch im Beta-Stadium befindliches Angebot für Inhalte im Bereich Medizin und Biologie. Es ist auch deshalb erwähnenswert, weil das Startup vorletztes Jahr von der Chan-Zuckerberg-Stiftung gekauft wurde und sicherlich über bessere finanzielle und auch technische Möglichkeiten verfügt als viele Wettbewerber. Ein anderes Beispiel wäre [Iris.ai](#), dieser Service versucht ebenfalls, wissenschaftliche Inhalte zu verstehen und will künftig beispielsweise auch Hypothesen aus Texten extrahieren können.

Kerngeschäft von Verlagen betroffen

All diese Bereiche betreffen das Kerngeschäft von Verlagen, weshalb Verlagsmanager/innen ständig prüfen sollten, welche Tools und Services ihre Prozesse verbessern oder gar neue Möglichkeiten eröffnen können. Es darf allerdings auch nicht verschwiegen werden, dass wir uns momentan wieder auf dem "Peak of Inflated Expectations" bewegen und der "Trough of Disillusionment" (um zwei Begriffe aus dem Gartner Hype Cycle zu übernehmen) sicher kommen wird, gerade das Thema KI hat nun schon etliche Male diesen Zyklus durchlaufen. Allerdings weist diese Iteration des Hype Cycle einen deutlich höheren Reifegrad auf, es gibt zunehmend "as a service"-Angebote, bei denen keine hohen Anfangsinvestitionen nötig sind und die Experimente begünstigen. Auch die großen Cloud-Anbieter haben Dienste im Angebot, die teilweise für sehr kleines Geld zu haben sind (abhängig vom Volumen natürlich), zum Beispiel die automatische Verschlagwortung von Bildern oder text-to-speech-to-text-Services bei Amazon, Google Microsoft et al.

Zum Schluss möchte ich noch drei wichtige Punkte erwähnen, die Sie stets kritisch prüfen sollten, wenn Sie ein KI-Projekt beginnen:

1. Wem gehören die Daten? Die Frage nach der Eigentümerschaft der Daten ist wichtig, denn gerade die Verträge einiger sehr großer Anbieter sehen standardmäßig vor, dass die Inhalte und von den Inhalten abgeleiteter Content oder Daten Eigentum des Anbieters werden, sobald der Dienst genutzt wird. Dies dürfte für die meisten Verlage nicht akzeptabel sein, das Interesse der Anbieter ist dagegen offensichtlich: Die Algorithmen brauchen Content, weshalb Verlage als Contentlieferanten gerne umworben werden.
2. Wie hoch ist der manuelle Aufwand tatsächlich? Bezüglich des manuellen Aufwands sind kritische Fragen, idealerweise ein Proof-of-Concept, enorm wichtig, denn in den vergangenen Jahren hat sich bei verschiedenen Themen (wie etwa bei "Semantics" oder "Big Data") gezeigt, dass die versprochenen, vollautomatischen Lösungen eben nicht vollautomatisch funktionieren, sondern menschliche Unterstützung benötigen,



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

teilweise sogar von (teuren) Experten/innen. Gerade Verfahren, die maschinelles Lernen einsetzen, benötigen in der Regel einen Trainings- oder Referenzkorpus, der manuell in hoher Qualität kuratiert und ausgezeichnet werden muss.

3. Wie groß muss die Datenmenge sein, damit das Verfahren gut funktioniert? Viele selbstlernende Verfahren benötigen eine Grundmenge von Daten, um gute Qualität liefern zu können. Auch hier gilt es also vorab zu prüfen, ob die angepriesene Lösung zum eigenen Verlag, zum eigenen Content passt oder ob man sich gegebenenfalls mit anderen zusammenschließen muss, um die nötige Masse zu erreichen.

Hinweise:

Wir behandeln das Thema "KI im Medien-/Verlagsbereich" im Rahmen des [CrossMediaForums am 02.07.2018](#) und im Anschluss daran vertiefend im [KI Barcamp für Verlage und Medien am 03.07.2018](#), beide Veranstaltungen finden in München statt. Zu diesem Zeitpunkt wird zudem eine Studie zum Einsatz von KI im Medien- und Verlagsbereich in Deutschland verfügbar sein. Wir informieren Sie gerne, sobald diese erschienen ist – senden Sie uns bei Interesse einfach [eine Mail](#).

Blockchain - vom Hype zur Revolution (nicht nur) im Lizenzmarkt?

Von Theo Mueller, Marketing Manager & Redakteur Elephant Park bei [juni.com](#)

Die Blockchain-Technologie ist der Hype der Stunde, und das nicht nur wegen des Bitcoin-Phänomens. Welche Relevanz das Thema für die Verlagsbranche haben wird, steht noch nicht fest. Theo Müller, von Juni.com, sieht vor allem den Lizenzbereich als Anwendungsgebiet - hier könnte es, so erläutert er im folgenden Interview, zu revolutionären Veränderungen kommen.

Die Blockchain-Technologie rüttelt alle Branchen auf. Worin liegt ihre Bedeutung für die Verlagsbranche?



Theo Müller: Mit der Blockchain-Technologie wurde eine Technologie entwickelt, die Sicherheit für jede Art von Verwaltung verspricht. Ich sehe hier für die Verlagsbranche aktuell zwei große Anwendungsgebiete. Zum einen könnte mit der Blockchain die Verwaltung von Rechten im administrativen Bereich der Branche revolutioniert werden. Es ist vorstellbar, dass Verlage, aber vor allem auch Verwertungsgesellschaften, die Lizenzen von Autoren in der Blockchain verwalten. Immer wenn ein vom Autor erstellter Inhalt verwertet wird, wird diese Transaktion in der Blockchain registriert. Die Vorteile wären der hohe Grad an Sicherheit der Blockchain und eine weitgehende Automatisierung. Hier lässt sich theoretisch jede Verwertung, die digital messbar ist, darstellen - vom

Buchverkauf an der Ladentheke bis hin zur Einzelabrechnung von Ausschnitten des Werks. In



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

der Kombination mit sogenannten Smart Contracts, Programmen, die ähnlich einem Lizenzvertrag in der Blockchain ausgeführt werden, könnten sogar umfangreichere Lizenzverträge vollautomatisch abgewickelt werden. Ich könnte mir dies zum Beispiel gut vorstellen, um die viel diskutierte Lizenzierung von wissenschaftlicher Literatur an Universitäten handhabbar zu machen. Die Voraussetzung dafür ist natürlich, dass alle Inhalte in digitaler Form vorhanden und mit einer zugegebenermaßen sehr komplexen Blockchain-Anwendung verknüpft sind. Eine solche Idee ist heute noch Zukunftsmusik, und es könnte Jahre dauern, bis eine brauchbare Anwendung an den Markt geht.

Als zweites Anwendungsgebiet sehe ich die Blockchain als eine spannende Methode für die Validierung von Lizenzen beim Endkunden. Ähnlich einem Digital Rights Management könnte somit die Echtheit von E-Books oder auch echten besonders hochwertigen Bucheditionen bestätigt werden. So könnten sogar sonst unendlich kopierbare digitale Editionen limitiert produziert werden. Schon heute wird die Blockchain bei Luxusgütern wie besonders exklusivem Wein benutzt, um Sicherheit vor Fälschungen zu garantieren. Die Echtheit einer Flasche Wein wird hier über die Blockchain bestätigt. Dieses Modell könnte auch auf hochwertige Editionen oder auf wertvolle antiquarische Bücher übertragen werden.

Durch diese Technologie entstehen neue Geschäftsmodelle, wie das LBRY-Projekt zeigt: Mit dieser Technik sollen Contentanbieter in der Lage sein, ohne eine Vermittlungsplattform Inhalte zu verkaufen. Welches Potenzial sehen Sie in solchen Anwendungen?

Theo Müller: Die Idee, dass Contentanbieter ohne die üblichen Zwischenstationen wie Verlage ihre Inhalte direkt an den Endkunden bringen, ist an sich nichts Neues. Mit der Blockchain ergeben sich aber noch einmal weitere spannende Möglichkeiten der Lizenzierung und Distribution. Bis jetzt hat die digitale Ökonomie jedoch gezeigt, dass die weltweite und niederschwellige Verfügbarkeit von Inhalten allein noch kein Erfolgsgarant ist. Es ist zwar schön, dass Kreative heute relativ einfach ihre Werke unabhängig vermarkten können, doch braucht es dank der so extrem gestiegenen Anzahl an angebotenen Produkten noch viel mehr Aufmerksamkeit, um aus der Masse herauszustechen. Diese Herausforderung kann auch nicht von der Blockchain gemeistert werden.

Die Blockchain-Technologie macht Vermittler und vor allem Plattformen überflüssig, weil sie Anbieter und Nachfrager in eine direkte Verbindung setzt. Welche Konsequenzen sehen Sie hier für Internetbuchhändler und Verlage?

Theo Müller: Es wird nicht mehr ausreichen, dass Händler und Verlage Inhalte nur produzieren und verfügbar machen. Das werden die Autoren mehr und mehr selbst erledigen können. Die Rolle als Verwalter und Distributor wird unwichtiger werden. Verlage und Handelsplattformen als Entdecker, Talententwickler, Wissensmanager und Marketer werden hingegen in Zukunft schon eher gefragt sein. Unternehmen, die es schaffen, sich hierhin zu entwickeln, werden auch in Zukunft gut dastehen.

Wenn ein Verlag die Blockchain-Technologie ausprobieren will, wie sollte er dabei vorgehen?

Theo Müller: Weil die Blockchain zurzeit noch sehr in den Kinderschuhen steckt, sollte ein Verlag das Thema im Moment vor allem als Experiment ansehen und mit entsprechendem



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

Entdeckergeist an die Sache herangehen. Auf jeden Fall braucht es Mitarbeiter oder externe Partner, die das technologische Know-how haben und ebenfalls mit dem nötigen Entdeckergeist an die Sache herangehen wollen. Ich könnte mir vorstellen, dass man erst einmal ein überschaubares Pilotprojekt angeht, wie zum Beispiel die eben erwähnten Echtheitszertifikate für Luxus-Editionen. Hier wird man viel lernen können, und aus den gewonnenen Erfahrungen können dann weitere Projekte umgesetzt werden. Die garantierte Berichterstattung über solch ein Projekt ist in Tagen des Blockchain-Hypes ohnehin ein Marketingvorteil, der die Investitionen in solch ein Pilotprojekt rechtfertigen sollte.

Wie weit sind wir von einem Durchbruch der Blockchain-Technologie entfernt? Oder handelt es sich nur um einen weiteren Hype?

Theo Müller: Auf jeden Fall muss man zurzeit von einem Hype sprechen. Die Blockchain wird momentan in fast jedem Kontext diskutiert, von Digitalwährungen bis hin zu ganzen Gesellschaftsentwürfen, bei denen politische Entscheidungen basisdemokratisch über die Blockchain abgewickelt werden sollen. Dass so viel über die Blockchain geredet wird, ist jedoch sehr gut. Es kommen immer neue Ideen auf und werden besprochen. Was davon wirklich sinnvoll ist und mit echtem Mehrwert umgesetzt werden kann, muss in der Praxis erprobt werden. Hier könnte die Verlagsbranche mit ihrer jahrhundertealten Erfahrung mit geistigem Eigentum eine echte Vorreiterrolle einnehmen.

20. CrossMediaForum und 1. KI-Barcamp am 2. und 3. Juli 2018

Das 20. CrossMediaForum zum Thema "Flowable Content" am 02. Juli 2018 in München

Inhalte zum Fließen zu bringen, damit diese in allen Formen, in allen Formaten und in allen Kanälen effizient publiziert und vermarktet werden können - das ist unser Thema, seitdem wir das erste CrossMediaForum veranstaltet haben. Das war 2002, seitdem hat sich zwar die Technik rasant weiterentwickelt, aber die grundlegenden Anforderungen sind geblieben: Verlage und überhaupt alle publizierenden Unternehmen suchen nach einer Content-Management-Infrastruktur, die es ihnen erlaubt, immer komplexer werdende Publikationsanforderungen mit beherrschbaren Ressourcen zu erfüllen. Unter dem Motto "**Flowable Content: Inhalte effizient crossmedial erstellen und publizieren**" haben wir auch beim 20. CrossMediaForum wieder ein spannendes Programm für Sie zusammengestellt, bei dem sich Fallbeispiele und grundlegende Fachvorträge abwechseln. Lassen Sie sich die Jubiläumsausgabe nicht entgehen und melden Sie sich noch heute an. Alle Informationen finden Sie auf der [Website zum CrossMediaForum](#).

Das 1. KI-Barcamp am 03. Juli 2018 in München

Roboterjournalismus, automatisierte Metadatenvergabe, selbstlernende Expertensysteme: Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) dominiert die Diskussionen in den Fachforen, Zukunftslaboren und Strategiemeetings auch in der Verlags- und Medienbranche. Anwen-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2018

dungsbeispiele gibt es schon einige, aber in der Breite hat sich diese Technik noch nicht durchgesetzt. Ein Grund ist neben der Neuheit der Technologie sicher auch die Frage, welche Einsatzgebiete und Geschäftsmodelle ein Verlag mit Hilfe von KI adressieren kann.

In dem Barcamp „**KI-Anwendungen in Verlagen und Medien**“ wollen wir deshalb gemeinsam die Frage diskutieren, welche Einsatzszenarien in Verlagen schon vorhanden sind und welche denkbar erscheinen. Unter der Moderation unseres Partners Thorsten Schlaak arbeiten wir in erster Linie interaktiv nach dem Barcamp-Prinzip, werden aber auch in einem Impulsvortrag aktuelle Trends im KI-Markt vorstellen. [Alle Informationen zum KI-Barcamp finden Sie auf unserer Website.](#)

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.

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](#)