



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

Was ist ein Verlag? Vielleicht erinnert Sie diese Frage an die bisher ohne greifbares Ergebnis geführte (und mittlerweile im Branchennirwana verschwundene) Debatte um das "[Prinzip Buch](#)", bei der versucht wurde, das gedruckte Verlagsprodukt wenigstens noch als Metapher im Digitalzeitalter zu erhalten. Doch bei meiner Frage nach der Selbstdefinition geht es nicht um die Rettung eines Prinzips, sondern um die Suche danach, wofür ein Verlag steht, welche Wertangebote oder Kundennutzen er bietet, überhaupt welche Funktion er in den von ihm gewählten Märkten einnimmt. Die Frage ist, ähnlich wie bei der Prinzip Buch-Debatte, nicht trivial, denn immer mehr Verlage definieren sich schon lange nicht mehr über Inhalte oder Medien, sondern vor allem über ihre Serviceorientierung. Warum auch Ihr Verlag eine solche Generaldebatte über die Sinngebung des eigenen Tuns führen sollte? Lesen Sie dazu den [ersten Artikel](#).

Im [darauffolgenden Interview](#) erläutern zwei Spezialisten für das Management von Inhalten, warum Verlage sich zudem dringend mit dem Industriestandard BPMN beschäftigen sollten - ihre Antwort in nuce: Weil sie nur als prozessorientierte Organisation noch zukunftsfähig sein werden.

Abschließend finden Sie drei Veranstaltungshinweise - ans Herz möchte ich Ihnen dabei vor allem den seit Jahren erfolgreich durchgeführten Kompaktkurs "[Projektmanager Digitale Medien](#)" und das [CrossMediaForum](#) legen. Für beide Angebote gilt: Sehen wir uns in München?

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen guten Wochenstart und grüße herzlich aus dem fröhlichsommerlichen Hamburg.



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Erkenne Dich selbst! Oder: Wie aus Verlagen Serviceprovider werden](#)
- [Von der Prozessanalyse zur Prozesssteuerung: Wie Verlage den Industriestandard BPMN nutzen können](#)
- [19. CrossMediaForum am 04. Juli 2017 zum Thema Prozesse und Content Management](#)
- [Kompakte Weiterbildung zum "Projektmanager Digitale Medien"](#)
- [Content World: Jetzt die Content Marketing-Konferenz mit Rabatt-Code buchen!](#)



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

Erkenne Dich selbst! Oder: Wie aus Verlagen Serviceprovider werden

Von Ehrhardt F. Heinold

"Wir sind schon lange kein Verlag mehr" - dieses Statement können Sie immer öfter bei Vorträgen von Referenten aus - tja, wie soll ich sagen - ehemaligen Verlagen hören. Jüngst wieder geschehen auf dem Publishers Forum, als u. a. David Klett die Veränderung seines Unternehmens hin zu einem internationalen Bildungsanbieter beschrieb. Die Frage nach der Selbstbezeichnung ist mehr als Semantik, denn hier geht es um das Selbstverständnis, aus dem heraus ein Unternehmen weiterentwickelt wird.

David Klett hat auf dem Publishers Forum die Veränderung im Selbstverständnis der Klett-Gruppe prägnant beschrieben: Aus der Druckerei wurde ein Schulbuchverlag, aus dem Schulbuchverlag ein Mediendienstleister und aus diesem schließlich ein internationaler Bildungsanbieter. Dass es hier nicht um Semantik, sondern um Unternehmensstrategie geht, machte Klett an einem einfachen Beispiel deutlich: Klett betreibt mittlerweile auch Kindergärten und Schulen. Das Beispiel zeigt, wie wichtig das Selbstverständnis für die Weiterentwicklung eines Verlages bzw. Unternehmens ist. Gerade Fachverlage sind schon lange nicht mehr nur noch verlegerisch tätig, sie verändern sich in Richtung kundenorientierter Serviceprovider.

Hier einige Beispiele von Selbstdefinitionen, die ich gesammelt habe:

- publish-industry Verlag: „Plattformanbieter für Geschäftsanbahnungen“
- Vogel Business Media: „Information Services Company“
- HaufeLexware: „Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen“
- Raabe Verlag: „Begleitung von schulischen Lern- und Bildungsprozessen“
- Mendeley: “A free reference manager and academic social network that can help you organize your research, collaborate with others online, and discover the latest research”

Die Beispiele zeigen, wie weit sich Verlage von der klassischen Definition entfernt haben mit dem Ziel, so neue Horizonte für ihr Geschäft zu erschließen.

Zwei Beispiele zeigen den Weg

Wie kann ein Verlag sich auf die Reise in ein neues, erweitertes und zukunftsfähiges Selbstverständnis begeben? Das zeigt sehr schön das Beispiel des Münchner Fachverlages publish-industry, das Geschäftsführer Kilian Müller im Letter (Ausgabe 1/2017), dem [Magazin des Vereins Deutsche Fachpresse](#), anschaulich beschrieben hat. Ausgangspunkt war die Unzufriedenheit mit der Innovationsfähigkeit, Kilian Müller: "Wir hatten früher eine Struktur wie wahrscheinlich fast alle Verlage, mit kleinen Business Units, die auf unsere Magazinmarken ausgerichtet waren. In diesen Business Units waren Redakteure, ein Chefredakteur als Kopf, dann ein Anzeigenteam mit einem Anzeigenleiter als Kopf. Wir hatten das damals recht mo-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

dem mit einer Doppelspitze aus Anzeigenleiter und Chefredakteur konzipiert, sodass die sich auf Augenhöhe begegnen. Das hat auch eine ganze Zeit lang gut funktioniert. Im Wesentlichen war der Kernprozess auf die Erstellung von monatlichen Magazinen ausgerichtet." Die Konsequenz: "Jedes neu entwickelte Geschäftsmodell, das kein Magazin war, hat uns immer vor unendliche Schwierigkeiten gestellt."

Der Wandel wurde durch einen radikalen Wandel der Perspektive erreicht: In einem Selbsterkennungsprozess wurde das von den Medien abstrahierte Wertversprechen herausgearbeitet: "Plattformanbieter für Geschäftsanbahnungen". Im Mittelpunkt stehen jetzt die Werbekunden, für deren Zielsetzungen Lösungen entworfen und umgesetzt werden.

Ein anderes Beispiel ist Vogel Business Media. Stefan Rühling, Vorsitzender der Geschäftsführung der Vogel Business Media und Vorsitzender des Vereins Deutsche Fachpresse, in auf dem [VDZ Publishers' Summit in einer Standortbestimmung der Fachmedien festgestellt](#): „Wir alle, alle Medienunternehmen, befinden uns auf einer großen Reise der Veränderung und Transformation. Da heißt es, sich anzupassen und wandlungsfähig zu bleiben. In den USA oder England haben viele unserer Kollegen in der Fachmedienbranche sich schon ein anderes, erweitertes Selbstverständnis angeeignet: Sie bezeichnen sich nicht als Verlag oder Medienhaus. Sie bezeichnen sich als ‚Information Services Company‘. Bei meinem Unternehmen Vogel Business Media haben wir uns nach 125 Jahren des Bestehens heute den Leitsatz gegeben: Informieren – Aktivieren – Entwickeln. Neben unseren fachjournalistischen Leistungen, dem Editorial Content, kommen immer mehr Kommunikations- und Serviceleistungen hinzu: Ob Content-Marketing-Lösungen oder Market Intelligence & Insights. Und wir wollen unseren Kunden auf allen Wegen helfen, erfolgreicher zu werden.“

Der Weg zur Selbsterkenntnis: Abstrahieren Sie Ihr Geschäftsmodell!

Der Weg zu solchen Neudefinitionen führt über eine Abstraktion oder vielleicht sogar Neujustierung des bestehenden Geschäftsmodells. Nochmal das Beispiel publish-industry: Die frei verteilten Zeitschriften hatten schon immer das Ziel, die Werbekunden bei ihrem Marketing zu unterstützen. Die neu formulierte Positionierung stellt dieses Ziel in den Mittelpunkt, nicht mehr Medien oder spezifische Inhalte. Aus dem Verlag wird so ein Serviceprovider für die Werbekunden.

Wenn Sie das für Ihren Verlag nachvollziehen und als Basis für eine Strategieentwicklung nehmen wollen, dann empfehle ich Ihnen die folgende Vorgehensweise:

1. Was ist momentan der Kern meines Geschäftsmodells? Welche zentralen Kundennutzen bedienen wir?
2. Wie lässt sich der Kundenbedarf (Leser / Anzeigenkunden) abstrahiert formulieren? Welche weiteren Kundenbedürfnisse ließen sich adressieren?
3. Welches zentrale Wertversprechen lässt sich daraus ableiten?
4. Welche Selbstdefinition lässt sich aus diesen Definitionen ableiten?



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

5. Welche neuen Wertangebote und Geschäftsmodelle lassen sich auf Basis dieser Definition ableiten?

Wenn Sie einen solchen "Erkenne Dich selbst"-Prozess mit Ihren Mitarbeitern zusammen durchführen, werden Sie feststellen, wie sich der Horizont von allen erweitert, wie eine gemeinsame Idee für ein erweitertes Leistungsbewusstsein entsteht und vor allem, wie Innovationen in ganz neuen Richtungen möglich werden.

Von der Prozessanalyse zur Prozesssteuerung: Wie Verlage den Industriestandard BPMN nutzen können

Die Digitalisierung fordert von Verlagen scheinbar Widersprüchliches: Standardisierung und Automatisierung auf der einen, Agilität und Flexibilität auf der anderen Seite. Eine der Antworten auf diese komplexe Herausforderung besteht in einer Umsteuerung von einer produkt- zu einer prozessorientierten Arbeitsweise. Mario Kandler ([Sitefusion](#)) und Tobias Ott ([pagina](#)) erläutern im folgenden Interview, wie Verlage den Industriestandard "BPMN" nutzen können, um zu einem prozessorientierten Unternehmen werden zu können. Beide sind auch Referenten auf dem [19. CrossMediaForum](#) am 4. Juli 2017 in München.

Was ist und was kann eine Standardsprache wie BPMN?

Mario Kandler: BPMN steht für „Business Process Model and Notation“ und ist ein Industriestandard der Object Management Group (OMG). Er dient der grafischen Darstellung und Modellierung von Geschäftsprozessen. In der Industrie wird dieser bereits seit Jahren erfolgreich eingesetzt. Die aktuelle Version 2.0.1 ermöglicht die Speicherung der Prozesse in einem standardisierten XML-Format. Dies kann von verschiedenen Workflow Engines gelesen und interpretiert werden. Von sehr einfachen Ablaufprozessen bis hin zu komplexen Transaktionen können sämtliche Prozesse abgebildet und überwacht werden – so auch Lektorats- und Herstellungsprozesse.

Warum macht es Sinn, mit dieser Sprache auch im Verlagsbereich zu arbeiten?

Tobias Ott: Nach der Erkenntnis, mit medienneutralen Daten zu arbeiten, ist die Arbeit in definierten Prozessen der zweite große Schritt, um wettbewerbsfähig in das digitale Zeitalter zu starten. Hierbei müssen wir zwei Aspekte unterscheiden: Zum einen, für immer wiederkehrende Arbeitsschritte Workflows zu entwickeln und damit die Arbeiten möglichst zu standardisieren und zu automatisieren – das schafft Prozesssicherheit und Kostenoptimierung. Und zum anderen, in einer Zeit, in der die Zukunft ungewiss ist, in der digitale Geschäftsmodelle kommen und gehen, agile Methoden anzuwenden, um schnell und effizient Geschäftsmodelle entwickeln, ausprobieren und ggf. auch wieder verwerfen zu können. BPMN kann beides unterstützen: standardisierte Prozesse im Verlag zu etablieren und gleichzeitig einen Werkzeugkasten anzubieten, mit dessen Hilfe man sehr schnell neue Ideen ausprobieren kann. Dieses „Doppelspiel“ ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg der „Industrie 4.0“ - Unternehmen wie beispielsweise Zalando arbeiten sehr erfolgreich und extrem



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

agil auf dieser Basis. Dazu ist es wichtig zu verstehen: Mit BPMN lassen sich Prozesse nicht nur dokumentieren, sondern maschinell steuern. Hierfür kommen sogenannte Workflow Engines zum Einsatz, die einen BPMN-Prozess einlesen können und die entsprechenden Teilprozesse starten und steuern. Dadurch lassen sich Arbeitsschritte automatisieren und beliebige Anwendungen wie ERP-Lösungen, Produktionssysteme, Distributionssysteme aber auch Onlineportale und Shops intelligent vernetzen, wodurch die gesamten Abläufe optimiert werden. Das Management von Schnittstellen und Microservices wird die Herausforderung der nächsten Jahre im Verlagsumfeld sein – und ohne Standards ist das nicht zu leisten. Diesen Standard stellt BPMN dar.

Wie aufwändig ist es, im Verlag seine Prozesse mit BPMN zu analysieren und zu dokumentieren?

Tobias Ott: Der Aufwand der Prozessanalyse in einem Verlag ist grundsätzlich unabhängig vom Modell, in dem das Ergebnis der Analyse dokumentiert wird. BPMN kann hier aber dennoch helfen: Auf Grund der Tatsache, dass BPMN sehr leicht verständlich und durch zahlreiche graphische, z. T. kostenlose Tools unmittelbar nutzbar ist, lassen sich in der Regel in nur wenigen Workshops die Verlagsprozesse erarbeiten und dokumentieren. Der größere Aufwand steckt in der Erarbeitung der SOLL-Prozesse, nicht in der Dokumentation der IST-Prozesse. Dabei gilt: Vor allem die SOLL-Prozesse sollten gleich in BPMN modelliert werden, damit sie anschließend in eine Workflow-Engine eingespeist werden können. Dann ist der größte Schritt schon getan.

Wie sollte ein solches Analyseprojekt durchgeführt werden?

Tobias Ott: Nochmals: Wir müssen zwischen den IST-Prozessen (also einer Analyse) und der Erarbeitung von SOLL-Prozessen unterscheiden. Ein Analyseprojekt wäre also zu kurz gesprungen, ist nur der erste Teil eines Workflow-Projektes. Aber es sollte am Anfang stehen – nur wer seine IST-Prozesse kennt, kennt auch deren Schwächen. Ob bereits die IST-Prozesse in BPMN abgebildet werden oder ob sich der Aufwand nicht lohnt, wird im Einzelfall zu entscheiden sein. Für die SOLL-Prozesse findet anschließend eine kurze Einführung in die BPMN-Logik statt. Das schöne dabei ist: Da BPMN eine graphische Abbildung von Prozessen ist, bedarf es hier keinerlei technischer Kenntnisse – vielmehr geht es darum, die optimalen Prozesse „hinzumalen“. In dem Kick-Off-Termin wird dem Verlag an Hand von Musterprozessen aufgezeigt, wie eine Modellierung in BPMN aussehen könnte, und es werden bereits erste Grundprozesse angelegt. Eine Arbeitsgruppe übernimmt dann die Bearbeitung der einzelnen Prozesse. Dies kann relativ einfach parallel zum Tagesgeschäft erfolgen. Nach unseren Erfahrungen können bereits mit einem Tag pro Woche über einen Zeitraum von sechs bis acht Wochen die Prozesse definiert werden. Idealerweise werden diese dann in einer gedruckten Version an einem gut frequentierten Platz im Unternehmen aufgehängt und für Feedback bereitgestellt. Die eingearbeiteten Rückmeldungen sind dann die Basis für einen Workshop mit uns, um die Prozesse zu finalisieren.

Wie kann ein Verlag die BPMN-Abbildung aktuell halten und den sich ja ständig ändernden Prozessen anpassen?

Mario Kandler: Wie in jedem Qualitätssystem ist es auch hier notwendig, einen Prozessver-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

antwortlichen zu bestimmen. Dieser ist zentrale Anlaufstelle für Rückmeldungen zu den aktuell laufenden Prozessen bzw. bei Anfragen zu neuen Abläufen. Je nach Umfang der Gesamtprozesse muss man hierfür mit einem Aufwand von zwei bis drei Tagen im Monat rechnen. Das Ziel muss aber freilich sein, dass sich die Basisprozesse möglichst wenig verändern, so dass die installierten Systeme stabil und reproduzierbar laufen. Dann ist eine Veränderung von Teilworkflows – z.B. ein neuer Bild-Freigabeprozess – relativ einfach möglich.

Was bringt die Anwendung des BPMN-Konzeptes für das Management von Content?

Mario Kandler: Die Antwort steckt bereits in der Frage: Content muss gemanagt werden. Content einfach nur vorzuhalten und irgendwie zu veröffentlichen reicht lange nicht mehr aus, um damit das Interesse der Nutzer zu erzielen und Reichweite zu generieren. Inhalte müssen mit entsprechenden Metadaten ausgezeichnet, mit Nutzungsrechten versehen und intelligent und flexibel zusammengestellt werden. Zudem muss der Weg von der Content-Erstellung bis hin zu den einzelnen Ausleitungen wie Buch, Zeitschrift, eBook, Microsite oder Onlineshop effektiv, schnell, überprüfbar und reproduzierbar verlaufen. In unserer schnelllebigen Zeit ist das Thema Time-to-Market UND agile Entwicklung von Geschäftsmodellen so aktuell wie nie zuvor. Ohne eine zentrale und gleichzeitig flexible Steuerung der Prozesse ist daran kaum zu denken.

Ihr Vortrag auf dem [CrossMediaForum](#) heißt „Standard-Workflows vs. Workflow-Standards - Verlage entdecken BPMN“. Was wird die zentrale Botschaft sein?

Tobias Ott: Die Botschaft ist einfach: Lernen Sie von den großen Playern am Markt innerhalb und außerhalb unserer Branche und setzen Sie etablierte Methoden ein, um als Verlag zu einem agilen Unternehmen zu werden. Die Zeit dafür ist reif und die Methoden stehen zur Verfügung.

Linkhinweis: Eine gute Einführung in das BPMN-Konzept gibt der [Artikel auf Wikipedia](#).

19. CrossMediaForum am 04. Juli 2017 zum Thema Prozesse und Content Management

„Vom produkt- zum prozessbasierten Content Management: Wie Verlage eine flexible Crossmedia-Infrastruktur aufbauen und nutzen können“ – das 19. CrossMediaForum beschäftigt sich mit der Frage, wie Verlage durch flexible Workflowgestaltung mehr Flexibilität für das Content Management erreichen können. Die Gestaltung und Optimierung von Abläufen wird für Verlage immer wichtiger, denn eine crossmediale Produktion erfordert so viel Automatisierung und Standardisierung wie möglich. Das Ziel muss eine möglichst geschlossene und medienbruchfreie Prozesskette sein, die vom Autor über die Redaktion bis hin zu Distribution und Archivierung reicht.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

Auf dem 19. CrossMediaForum zeigen Verlage und führende Anbieter von crossmedialen Redaktionssystemen und Workflowdienstleistungen innovative Lösungen zu dieser zentralen Herausforderung des digitalen Publizierens.

Programm (Änderungen sind möglich!)

Prozessanalyse im Verlag – eine Gebrauchsanleitung anhand eines Fallbeispiels

Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH

Standard-Workflows vs. Workflow-Standards - Verlage entdecken BPMN

Tobias Ott, Geschäftsführer pagina GmbH, Mario Kandler, Geschäftsführer SiteFusion GmbH

Altbestände digitalisieren, Rechte sichern, Daten verwalten, kommunizieren, neue Märkte erobern – ein Onlinetool

Julia Schüllli, Teamleitung Backlist-Digitalisierung Kiepenheuer & Witsch, Rowohlt und S.Fischer, Harald Gehring, Bereichsleiter für elektronische Medien C.H.Beck.Media.Solutions

Das Vermächtnis der Schallplatte – Warum Print Innovation verdient

Michael Stühr, Geschäftsführer MarkStein Software Entwicklungs- und Vertriebs GmbH

Publishing 4.0 in der Praxis: Beschaffung und Lizenzierung von Media Assets mit in|FLUX

Sebastian Wiemer, Senior Business Development Manager adesso AG

Eine Verlagsgruppe - ein CMS. Wie die Einführung eines Redaktionssystems nicht nur Prozesse, sondern auch das crossmediale Denken verändert

Matthias Kraus, Geschäftsführer Appsoft GmbH

Prozessplanung und flexible Produktion – Lösungskonzepte für die Quadratur des Kreises

Torsten Kuprat, Geschäftsführer Acolada GmbH

publish-industry Verlag: Content First bedeutet Product Last

Christian Fischbach, Head of Value Manufacturing, publish-industry Verlag GmbH

Vorbild Devops: Verlagsprodukte wie Softwareprodukte entwickeln

Christian Kohl, Berater & Projektmanager, assoziierter Partner Heinold, Spiller & Partner

Alle Informationen und das Anmeldeformular zum CrossMediaForum finden Sie auf www.crossmediaforum.de.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

Kompakte Weiterbildung zum "Projektmanager Digitale Medien"

Von der Strategieentwicklung über die Konzeption und Vermarktung bis zur technischen Umsetzung - das Projektmanagement von E-Medien und digitalen Content-Angeboten erfordert spezielle Kenntnisse. Verlags- und Medienunternehmen stehen deswegen vor der Herausforderung, E-Publishing-Know-how im eigenen Unternehmen aufzubauen. Denn Mitarbeiter müssen, um einen reibungslosen Projektablauf zu gewährleisten, bisherige Arbeitsprozesse verändern und Sicherheit im Umgang mit E-Projekten erlangen. Nur mit der entsprechenden Qualifikation können Sie das im E-Business liegende Potenzial dauerhaft für Ihr Unternehmen ausschöpfen. Der Zertifikatskurs "Projektmanager Digitale Medien" der Akademie der Deutschen Medien gibt vom 19. - 23. Juni 2016 in nur fünf Tagen einen kompakten und aktuellen Überblick zu allen relevanten Themen:

- Strategie: Medienmarken, Zielgruppen und Geschäftsmodelle im E-Publishing
- Konzeption und Entwicklung digitaler Produkte (App, E-Book)
- Portalmanagement: Content, Commerce, Community
- Online- und Social-Media-Marketing
- Projektmanagement und technische Betreuung von Digitalprojekten

Alle Informationen und das Anmeldeformular finden Sie auf [Webseite der Medienakademie](#).

Content World: Jetzt die Content Marketing-Konferenz mit Rabatt-Code buchen!

Vom 24. - 25. Oktober 2017 findet zum dritten Mal die "content world - International Content Marketing Conference" statt. In diesem Jahr stellen in Hamburg nationale und internationale Experten und Praktiker Konzepte und Fallbeispiele zu Content Marketing-Anwendungen vor. Ebenfalls zum dritten Mal wird der Deutsche Content Marketing-Preis verliehen, bei dem wieder die führenden Konzepte ausgezeichnet und vorgestellt werden.

Wenn Sie mit unserem Rabattcode buchen, dann erhalten Sie 20% Nachlass auf den Kongresspreis - einfach M-CW17-EHP bei der Buchung eingeben und sparen! Alle Informationen unter <http://www.content.world>.

Impressum

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



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5-6/2017

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](#)