



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Augmented Reality ist ein weiteres Buzzword aus dem unendlichen Reservoir der Digitalwelt. In der Verlagsbranche hat diese Technik bereits für Aufsehen gesorgt, denn hiermit lassen sich gedruckte und virtuelle Welten in einer sehr spannenden Weise verbinden. Es gibt auch bereits erste Umsetzungen, die zeigen, dass hier durchaus Potential besteht. Allerdings gibt es auch viele Fragezeichen, wie Hajo Hoffmann [im ersten Artikel](#) erläutert.

Mit dem zweiten Artikel setzen wir unsere [Serie über Managementmethoden](#) fort: Thorsten Schlaak stellt die Verfahren vor, um schneller zu einem Konsens kommen zu können. Wer die Prozesse in Verlagen kennt, wird hier sicher interessante Anregungen finden können.

Am Ende dieser Ausgabe finden Sie den Hinweis auf zwei spannende Branchenveranstaltungen. Neben dem [4. Branchenforum Loseblattwerke](#) möchte ich Ihnen vor allem die neue Ausgabe der [Publisher`s CRM-Conference](#) ans Herz legen. Veranstaltungsort ist dieses Mal München, und analog zum bekannten CrossMediaForum stellen führende Anbieter von CRM-Lösungen innovative Konzepte und Fallbeispiele vor.

Das Jahresende naht - ich möchte die Gelegenheit nutzen, mich bei Ihnen für Ihr Interesse zu bedanken (und vor allem auch bei all jenen, die uns persönlich positives Feedback zu unserem Newsletter gegeben haben).

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Jahresendspurt, erholsame Tage zwischen den Jahren und natürlich einen guten Start in das neue Jahr.

Herzliche Grüße sendet

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Augmented Reality – viel Wirbel um nichts oder nächster Megatrend?](#)
- [Der Methoden-Schnell-Check: Bessere Entscheidungen über Konsent und über Konsultative Einzelentscheide?](#)
- [4. Branchenforum Loseblattwerke: Optimize, Customize, Digitize?!](#)
- [Die 7. Publishers` CRM Conference und vertiefendes CRM Seminar](#)



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Augmented Reality – viel Wirbel um nichts oder nächster Megatrend?

Von Dr. Hajo Hoffmann, hajo.hoffmann@hspartner.de

Mit dem Internet der Dinge können Medienhäuser bislang nicht viel anfangen. Gerade Fachverlage sollten das Thema aber im Auge behalten.

Durchaus beeindruckend, wie die App virtuelle Möbel ins Wohnzimmer zaubert. Ein Beispiel für die Möglichkeiten, die Augmented Reality (AR) inzwischen bietet, liefert der aktuelle IKEA-Katalog. Man legt ihn irgendwo im Zimmer auf den Boden, richtet die Kamera des Tablets oder Smartphones darauf und wählt ein Sofa aus dem Möbelangebot, das die App im Display an der gewünschten Stelle einblendet. Die AR-Technologie ist in den vergangenen Jahren erheblich fortgeschritten, wo die Programme früher mit Markern arbeiten mussten, erkennen sie nun vorhandene Strukturen in der Umgebung und können sich danach orientieren. In der industriellen Fertigung wird die Technik längst eingesetzt, auch in Verkauf und Kundenservice, ein Beispiel hierfür sind Farbwahlmöglichkeiten für Autolacke oder digitale Fahrzeughandbücher - hier ebenso wie in der Flugzeugwartung erkennt die App Bedienelemente und liefert Erläuterungen und gewünschte Zusatzinformationen.

Printmedien bei „echter“ Augmented Reality zurückhaltend

In der Verlagswelt herrscht, von einigen Ausnahmen abgesehen, Zurückhaltung gegenüber der neuen Technologie. Eine Runde zum Thema Mobile-Nutzung auf den Medientagen München kam schon im vergangenen Jahr „nahezu übereinstimmend“ zu dem Schluss, „Augmented Reality sei wenig sinnvoll und ein großer Mythos“, wie der Branchendienst mobile zeitgeist berichtete. Laut Blitzumfragen der Kommission Digitale Medien der Deutschen Fachpresse ist AR für die Fachpresse uninteressant, selbst dem benachbarten Thema Lokale Dienste (local based services) misst nur jeder 20. Befragte Bedeutung für die eigene Strategie zu.

Bei einem Blick in die Presselandschaft zeigt sich zwar, dass einige Publikums-, Special-Interest und Buchverlage crossmediale Erweiterungen als AR anbieten, was aber nur bei recht großzügiger Auslegung des Begriffs zutrifft. Laut Gabler Wirtschaftslexikon bezeichnet AR „eine computerunterstützte Wahrnehmung bzw. Darstellung, welche die reale Welt um virtuelle Aspekte erweitert“. Im Grunde handelt es sich bei den Angeboten der Printwelt meist um crossmediale Zusatzangebote, die Print und digital verknüpfen. Darunter die von Fernsehzeitschriften wie TV Spielfilm, TV Today oder TV Movie, die Erinnerungsservices, Trailer und dergleichen mit ihren Print-Artikeln verknüpfen, auch die Welt der Wunder ist dabei, Auto Bild verspricht neben Videos und anderem auch „Motorengeräusche“. Die Zielgruppe dürfte überschaubar sein. Die Apps erreichen in den Stores von Apple und Android in der Regel nur mäßige Bewertungen - oder gar keine mangels einer ausreichenden Zahl von Nutzern.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Bei den Tageszeitungen lockt Springers Welt mit ergänzenden Infos und 3-D-Grafiken Leser, das Magazin der Süddeutschen Zeitung und auch der Stern haben mit AR-Schwerpunktausgaben experimentiert. Bei Buchverlagen ist Carlsen mit dem Kinderbuchprogramm LeYo! vorn dabei. Gräfe und Unzer bietet für seine Kochbücher die Möglichkeit, über eine AR-App Rezepte aus diversen Kochbüchern zu sammeln und zu verwalten. Die durch AR ermöglichte automatische Cover-Erkennung setzen beispielsweise Amazons Firefly und die Mayersche für den Vertrieb ein.

Kommt mit dem „Outernet“ die nächste Disruption?

Aber „echte“ AR, das Verknüpfen von dinglicher und digitaler Welt – eher Fehlanzeige. Das Zögern der Medienhäuser ist nachvollziehbar, lässt sich doch wieder einmal schwer erkennen, wie sich entsprechende Angebote refinanzieren oder vielleicht sogar neue Geschäftsmodelle entstehen sollen.

Allerdings gibt es durchaus ein paar Anzeichen für eine zunehmende Bedeutung von AR. Bislang sind Annahmen über das „Outernet“ oder das „Internet der Dinge“ in der Alltagswelt noch weitgehend Spekulation oder, was Einsatzmöglichkeiten außerhalb von Industrie und Wartung angeht, in einem sehr frühen Entwicklungsstadium. Noch wird Google Glass belächelt. Was aber ein wenig an die Prognose jenes IBM-Chefs erinnert, der in den 1940er Jahren den weltweiten Bedarf für Computer auf maximal fünf Geräte schätzte.

Das Markt- und Trendforschungsunternehmen Gartner bilanzierte Anfang des Jahres: „The business potential for AR has increased through improvements in location services and image recognition.“ Die Trendforscher sehen vor allem Chancen für betriebsinterne Zwecke in Bereichen, wo mit den Händen gearbeitet wird – was sich aber, ohne dafür viel Phantasie aufbringen zu müssen, auf das gesamte Handwerk und Wissenschaft, die sich auf die dingliche Welt bezieht, erweitern lässt (und damit auf große Zielgruppen der Fachpresse).

Wikipedia für 3-D-Objekte

„In wenigen Jahren werden wir eine Wikipedia für 3-D-Objekte für den alltäglichen Gebrauch haben“ – das prognostiziert Ambarish Mitra, Chef einer britischen AR-Firma, in einem Gastbeitrag für Wired. Die Anfänge sind bereits gemacht, was sich insbesondere in der Reiseführer-Szene zeigt, etwa in Form des Wikitude World Browser mit ersten Stadtführern. Auch Start-ups wie der Wiener „Tripwolf“, der Content aus drei Quellen – vorhandene Reiseführertexte, aktueller User Generated Content von Reisenden und Kamerabild auf dem eigenen Mobilgerät – verbindet, lüften ein wenig den Vorhang vor künftigen Entwicklungen. Und es ist absehbar, vor allem wegen der sich weiterentwickelnden Technologie, dass das Publikum folgen wird, sobald Nützlichkeit und Handhabbarkeit gegeben sind. Nach eigenen Angaben hat die Tripwolf-Plattform monatlich eine Million Besucher. An einem ähnlichen Angebot arbeitet die App GeoTravel von Augmented Works, und das Berliner Start-up Tripventure verbindet AR-Informationen mit einer Schnitzeljagd.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Start-ups beginnen also, das Neuland zu bearbeiten. Etablierte Publikationen, die sich mit Aspekten der dinglichen Welt beschäftigen – und zwar völlig gleichgültig, ob eher an handwerklichen oder wissenschaftlichen Themen ausgerichtet – sind daher gut beraten, die weitere Entwicklung im Auge zu behalten. Die Gefahr besteht, dass andere Player – Start-ups, aber auch die Industrie – das Wasser auf ihre Mühlen leiten.

Insbesondere Fachverlage sollten sich schon heute überlegen,

- wo AR-Tools ihren Lesern nutzen könnten (Beispiele: Bedienung von Geräten und Umgang mit Materialien, Schadenerkennung, Reparaturbedarf),
- und welche Kooperationen – mit Herstellern, Wettbewerbern, Verbänden – sich für die weitere Entwicklung anbieten würden.

Vor allem sollten sich Verlage ganz unabhängig von technologischen Entwicklungen immer wieder auf ihre eigentlichen Stärken als Sachwalter der Interessen ihrer Kunden/Nutzer/Leser zurückbesinnen. Diese Stärken, verbunden mit ihren eingeführten Marken, heißen Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit. Damit haben sie im Grunde bei jedem neuen Geschäft, das mit Informationen handelt, zunächst einmal die Pole Position inne. Sie müssen sie nur nutzen.

Links mit weiterführenden Informationen:

- So funktioniert der [IKEA-Katalog](#)
- Ein Tag mit Google Glass– das „[Official Concept Walkthrough Video](#)“
- Berichte von der [Augmented Reality Conference](#) im Oktober in München, veranstaltet von AR-Dienstleister Metaio

Der Methoden-Schnell-Check: Bessere Entscheidungen über Konsent und über Konsultative Einzelentscheide?

Von Thorsten Schlaak, thorsten.schlaak@hspartner.de

„Entscheidungen treffen“, das ist wohl einer der schwierigsten Prozesse in Unternehmen. Folgt man den Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung, dann sind kommunizierte Entscheidungen aber gleichzeitig die zentralen Operationen, die Organisationen überhaupt zusammenhalten.

Dennoch klagen Mitarbeiter nicht selten, dass Entscheidungen nicht oder nicht zeitnah getroffen werden. Und andererseits beklagen Geschäftsführer und Abteilungsleiter häufig, dass Entscheidungsvorbereitungen nicht hinreichend ausgearbeitet wurden. Wenn Entscheidungen dann endlich getroffen werden, dann finden sich immer Betroffene und Beteiligte, die mit der getroffenen Entscheidung unzufrieden sind und sie nicht mittragen.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Echte Entscheidungen treffen heißt Unsicherheit, Unschärfe und Zweifel zu überwinden, Gedankenspiele in Handlungen umzusetzen, und es bedeutet, sich von Alternativen zu verabschieden. Ob Entscheidungen gefällt werden müssen - wie Bäume, die endgültig fallen - und damit nicht umkehrbar sind, steht auf einem anderen Blatt. Die Entscheidungsfindung eines Einzelnen ist oft schwierig genug, wie aber lassen sich Entscheidungen in Teams verbessern, vereinfachen und beschleunigen? Wie lassen sich Entscheidungen so gestalten, dass sie weitestgehend von den Beteiligten und Betroffenen getragen werden? In jüngster Zeit treffen wir dabei auf zwei Methoden, die Besserung versprechen: zum einen auf den Konsent und zum anderen den Konsultativen Einzelentscheid.

Der Konsent bietet sich als Alternative zum weit verbreiteten Konsensverfahren an. Das Konsensverfahren benötigt in der Regel sehr viel Zeit und führt häufig zu unbefriedigenden Ergebnissen, da zwar eine Lösung gefunden wird, diese aber im Wesentlichen durch Kompromisse bestimmt ist. Die Grundidee des Konsent dagegen ist einfach: Nach ausführlicher Darstellung wird über das entsprechende Thema abgestimmt, wenn niemand dagegen ist, also keine begründeten Einwände bestehen, dann ist die Entscheidung getroffen worden. Der Konsent geht zurück auf die Idee [soziokratischer Organisationsformen](#), die insbesondere vom holländischen Reformpädagogen [Kees Boeke](#) vorgestellt wurde. Das Verfahren ist einfach und mündet in einer Abstimmung bei der die Beteiligten drei Möglichkeiten haben: Sie sind entweder dafür oder dagegen oder sie können signalisieren, dass sie nicht überzeugt sind, aber die Entscheidung mittragen. Im Anschluss an diese Abstimmung können diejenigen, die Einwände hatten diese formulieren und zur Diskussion stellen. In der Folge wird dann erneut abgestimmt, stimmt niemand dagegen, dann ist die Entscheidung getroffen.

Der Konsultative Einzelentscheid setzt im Unterschied zum Konsent auf die Entscheidungsfreude von Einzelpersonen und auf das Wissen der Gruppe. Auch dieses Verfahren ist schnell beschrieben, mit vier Schritten findet ein Team in zu einer kommunizierten Entscheidung.

1. Die zu fällende Entscheidung wird identifiziert und ein passender Entscheider ausgewählt. Die entsprechende Person soll aus Sicht des Teams über die größte Expertise zum Thema verfügen und das größte Interesse an einer Lösung haben. Darüber hinaus soll sie auf einen Interessenausgleich bedacht sein. Außerdem wird eine „Timebox“, ein Zeitrahmen definiert, in dem die Entscheidung getroffen wird.
2. Dieser Entscheider konsultiert geeignete Personen, von denen er sich beraten lässt.
3. Der Entscheider entscheidet auf der Basis der erhaltenen Informationen, die er durch eben diese Beratung erhalten hat. Wichtig ist dabei, dass er selbst entscheidet und die Verantwortung für die Entscheidung übernimmt.
4. Der Entscheider veröffentlicht seine Entscheidung und verdeutlicht mit wem er sich beraten hat und welche Perspektiven dazu geführt haben, die Entscheidung so zu treffen.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Vorausgesetzt wird ein Umfeld, in dem die Kollegen diese Entscheidung auch akzeptieren; im Wissen, dass es keine perfekte Entscheidung geben kann. Zum Konsultativen Einzelentscheid gehört ergänzend ein weiterer Schritt, nämlich die Reflexion der Entscheidungsfindung, um zu lernen, wie die Entscheidungsfindung in Zukunft verbessert werden kann.

Konsent und Konsultative Einzelentscheide im Verlagsbereich

Da beide Entscheidungsverfahren relativ einfach umzusetzen sind und sie insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlag aktivieren, können beide Verfahren aus dieser operationalen Sicht in Verlagen schnell gewinnbringend eingesetzt werden. Zumindest lassen sich beide Verfahren sehr gut testweise einsetzen. Dabei ist zu beachten, dass beide Verfahren in die Führungskultur des jeweiligen Verlages einzubetten sind. Insbesondere für den Konsultativen Einzelentscheid ist das ein wichtiger Erfolgsfaktor, damit das Verfahren seine volle Wirkung entfalten kann.

Bewertung

Beide Methoden zur Entscheidungsfindung stärken die Akzeptanz von Entscheidungen bei Beteiligten und Betroffenen, was bei der Umsetzung der entsprechenden Entscheidungen einen weitreichenden Vorteil darstellt. Die subjektive, vermutlich auch die objektive Qualität von Entscheidungen lässt sich verbessern, indem der Weg zur Entscheidung transparent gemacht wird und auf die Expertise der Beteiligten zurückgegriffen wird. Die Grenzen der beiden Methoden werden erreicht, wenn es daran geht zu klären, wer denn die zu entscheidenden Themen definiert, bzw. in welchem Prozess diese entstehen und welche Fragestellungen für einen solchen Entscheidungsprozess und damit für das Unternehmen überhaupt relevant sind. Das sind im Sinne der Methoden keine unlösbaren, aber klärungsbedürftige Herausforderungen.

Während die Konsent-Methode gut in bestehende Organisationsformen integrierbar, schnell erlernbar und schnell eingeübt ist, ist der Konsultative Einzelentscheid eingebunden in eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur, die weit umfangreicherer Voraussetzungen bedarf, damit das Verfahren dauerhaft wirkungsvoll verwendet werden kann. Der Konsent führt mittelfristig dazu, dass die Beteiligten klarere Positionen vertreten werden, und dass ausschließlich bei wirklich wichtigen und wirklich umstrittenen Themen, langwierig diskutiert wird. Das würde bereits einen großen Effizienzgewinn darstellen.

Vielleicht gehört es zu den Schwächen der beiden Methoden, dass sie letztendlich auf die Verantwortung des einzelnen setzen. Auch wenn der Wille der Beteiligten, Verantwortung zu übernehmen, vorausgesetzt werden kann, muss die Frage danach, wer die Konsequenzen und Risiken von Entscheidungen trägt, berücksichtigt werden. „Ich übernehme die Verantwortung“ ist häufig genug ein folgenloser Satz. Hier beschränken sich beide Methoden auf das „Entscheidung finden“.

Fazit

Alleine die Einführung von solchen oder vergleichbaren Verfahren dürfte in Verlagen dazu führen, dass das Vertrauen in Entscheidungen und die Motivation zur aktiven Gestaltung des



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Arbeitsumfeldes wächst. Entscheidungen mit begrenzter Reichweite, die vielleicht auch prinzipiell umkehrbar sind, werden sehr viel schneller, weniger nervenaufreibend, und schlicht unkomplizierter getroffen. Darüber hinaus erfreuen sich diese Entscheidungen einer überdurchschnittlich hohen Akzeptanz. Das ist sicher einen Test wert: Das Konsent-Verfahren lässt sich unkompliziert einführen. Der Konsultative Einzelentscheid erfordert durchaus mehr Aufwand, aber auch das Verfahren lässt sich zunächst bei definierten Fragestellung testen, und kann im Hinblick auf individuelle Rahmenbedingungen angepasst werden.

Literaturempfehlung zur Methodenübersicht:

[Management Y](#) - Agile, Scrum, Design Thinking & Co.

Außerdem zum Thema:

- <http://www.brandeins.de/archiv/2014/arbeit/it-agile-softwareentwicklung-demokratische-firma-cool-und-beaengstigend/>
- <http://www.oose.de/blogpost/konsultativer-einzelentscheid-was-warum/>

Veranstaltungshinweise

-

4. Branchenforum Loseblattwerke: Optimize, Customize, Digitize?! Kundenorientierte Optimierung des Loseblatt-Business: Print und Digital

Loseblattwerk oder digitale Lösung? Heute ist klar: Dieses Denken geht nicht auf! Denn Loseblatt-Verlage müssen nicht kanal-, sondern kundenorientiert denken: Der besondere Mehrwert der Fachinformationsangebote muss für Leser und Kunden klar auf der Hand liegen – und ihren Arbeitsprozessen angepasst sein. Für manch einen Kunden erfüllt das gedruckte Loseblattwerk diese Anforderungen bereits – ein Umstand, der sogar den Launch neuer Loseblattwerke rechtfertigen kann. Doch die Nachfrage nach neuen Digitalausgaben, Business Portalen und Workflow-Tools, die den Kundenbedürfnissen und der jeweiligen Nutzungssituation noch besser entsprechen, steigt. Was gilt es also zu tun, um Loseblattwerke zukunftssicher und rentabel zu gestalten – print, digital und mobil?

Das Branchenforum Loseblattwerke, das wir gemeinsam mit der Medienakademie am 11.02.2015 in München veranstalten, beantwortet diese Frage in Strategie-Keynotes und Case-Studies. Der Fokus liegt dabei auf dem unmittelbaren Erfahrungsaustausch zwischen Referenten und Teilnehmern. In vertiefenden Praxiseinheiten, Roundtable-Sessions und Networking-Pausen haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre persönlichen Fragestellungen zu diskutieren und praxisbewährte Tipps und Hinweise zu erhalten.

Weitere Informationen und Anmeldemöglichkeit finden Sie auf der Website der [Medienakademie](#).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

Save the date und Vorankündigung: Die 7. Publishers` CRM Conference und vertiefendes CRM Seminar

Zum 7. Mal veranstalten wir die Fachkonferenz zum innovativen Management von Kundenbeziehungen. In dieser Konferenz stellen Verlage zusammen mit ihren Softwarepartnern Praxisbeispiele für erfolgreiches CRM vor (auf Verlagsseite steht bereits IDG fest, seitens der Softwareanbieter sind Arvato, BDL, Klopotek, knk, KUMAVISION und Fornoff und Heintzenberg (NTX) vertreten). Dabei wird der Frage nachgegangen, wie CRM genutzt werden kann, um bereits vorhandene Kunden zu binden, neue zu gewinnen und gezielte Datenanalyse für die Produktplanung zu nutzen. In den Pausen besteht Gelegenheit zur Information an den Ständen der Sponsoren und Zeit zum Gedankenaustausch unter Verlagskollegen.

Im Seminar am zweiten Tag beschäftigen wir uns in der Theorie mit CRM Strategien, neuen Abo-Modellen und Kundenbindungsmaßnahmen und im Anschluss daran in Gruppenarbeit mit der Umsetzung in konkrete Lösungsvorschläge und Maßnahmen.

Datum und Veranstaltungszeiten

- Datum: 26. 3. und 27. 3. 2015 in München (statt wie bisher Königstein im Taunus)
- Veranstaltungszeiten:
 - Conference: 26. 3.2014, 09:30 – 17:00 Uhr (inklusive Pausen)
 - Seminar: 27.3.2014, 09:00 – 17:00 Uhr (inklusive Pausen)

Preise (jeweils zzgl. MwSt.)

- Frühbucherpreis (bis 13.02.2015):
 - Conference 100 €
 - Conference plus Seminar 540 €
- Normalpreis:
 - Conference 150 €
 - Conference plus Seminar 640 €

Reservierung

Sie können Ihren Platz schon jetzt unverbindlich [per Mail](#) reservieren - das Seminar war bisher stets ausgebucht!

Das detaillierte Programm finden Sie in Kürze auf unserer [Website](#).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2014

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
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](#)