

W&P informiert:

Stellhebel und Lösungsansätze für Verlage zur Steigerung der Wettbewerbs- und Renditeposition



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung



Die Verlagsbranche ist einer **hohen Dynamik und strukturellen Veränderungen** ausgesetzt. Diese Konsolidierungs- und Neuordnungsphase belegen zahlreiche Beispiele in den letzten Monaten: Zeitungsverlage werden übernommen, Regionalbeteiligungen werden verkauft, Inhaber steigen aus oder andere auch wieder ein, Zeitschriften mit großen Markennamen werden vom Markt genommen. Dies und vieles mehr sorgt für Gesprächsstoff in der Branche.

Einhergehend mit den Herausforderungen aus verändertem Mediennutzungsverhalten, neuen Technologien (z.B. eBook) sowie der akuten Wirtschaftskrise müssen Verlage jetzt handeln, um sich zukunftsfähig auszurichten.



Was sind die zentralen Herausforderungen der Verlagsbranche?



▪ **Verändertes Medienverhalten**

An der insgesamt deutlich gestiegenen Mediennutzung konnten seit 2005 weder Buch- noch Zeitungs-/Zeitschriften-Verlage partizipieren. Gewinner sind v.a. Fernsehen und das Internet, Verlierer ist u.a. der Hörfunk.

▪ **Umsatzentwicklung / Kostendruck**

Bei Tageszeitungen zeigt sich ein Umsatzrückgang seit 2000 von 16% (Ø jährlich um 2%). Als Reaktion haben Verlage z.T. bereits umfangreiche Maßnahmen zur Kostensenkung ergriffen. Der rückläufigen Umsatzentwicklung im Inland konnten die meisten Verlage bisher nur sehr bedingt durch Internationalisierung entgegen wirken.

▪ **E-Business / Internet**

Während der Einfluss des Internets für Zeitungen/Zeitschriften bereits deutlich spürbar ist, steht den Buchverlagen dieser Trend mit dem eBook als drohenden „Büchersatz“ noch bevor.

EXPERTISE & ERFAHRUNG für Ihr Unternehmen

Wer wir sind

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Konzerne unterschiedlicher Branchen sowie für öffentliche Institutionen.

Wir sind spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Organisation, Kapitalausstattung und -strukturierung, Führung und Unternehmenssteuerung sowie auf die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Sanierung.

Internationalität ist unser Projektalltag. Wir arbeiten weltweit. Von unseren drei Standorten München, Düsseldorf und Hamburg aus waren wir in den vergangenen Jahren für unsere Kunden in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten unterwegs.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

KONTAKT: +49 / 89 / 286 23 - 0

Stellhebel und Lösungsansätze



W & P - WIR GESTALTEN ERFOLGE

▪ Rückläufige Entwicklung der Auflagen

Mit -7% bzw. -8% (2005 zu 2008) mussten Publikumszeitschriften bzw. Tageszeitungen deutliche Auflagenverluste hinnehmen. Unter Berücksichtigung der gestiegenen Titellanzahl (Anstieg um 3,3%) bei Publikumszeitschriften ist der Rückgang noch dramatischer.

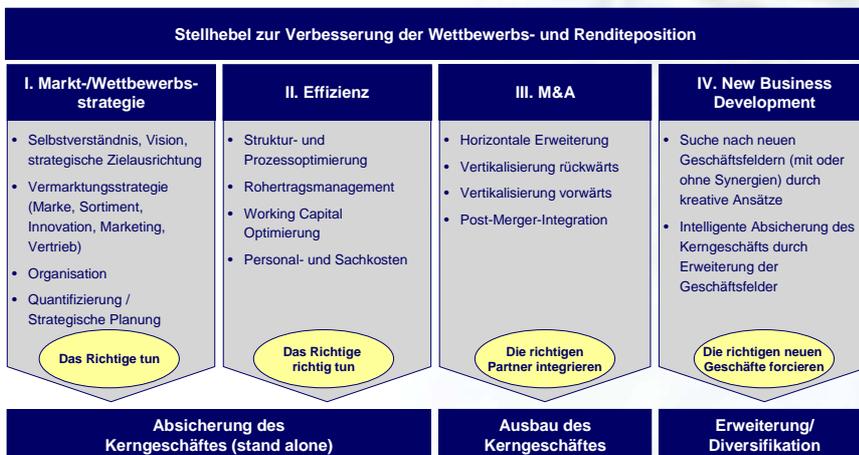
▪ Abnehmende Erlöse aus Werbung / Anzeigen

Im Zeitraum 2000 bis 2007 haben sich die Werbeeinnahmen in Deutschland insgesamt um 2,6 Mrd. € (-11%) reduziert. Tageszeitungen waren 2007 nach wie vor der größte Werbeträger. Zusätzlich haben in den letzten Jahren spezielle Internet-Angebote den Kleinanzeigen den Rang abgelassen.

Zentrales Ziel der Unternehmen der Verlagsbranche muss eine **verbesserte Wettbewerbs- und Renditeposition** sein. Hierzu kann an vier Stellhebeln angesetzt werden.



An welchen Stellhebeln können Sie drehen?



I. Markt-/Wettbewerbsstrategie: Die Basis für jedes erfolgreiche Geschäftsmodell, und damit zur Absicherung des Kerngeschäftes, ist eine überzeugende strategische Ausrichtung und Positionierung bei den Zielgruppen, am Markt und im Wettbewerbsumfeld. **Das Richtige tun.**

II. Effizienz: Zur Absicherung des Kerngeschäftes ist heute, vor dem Hintergrund des steigenden Kostendrucks, mehr denn je auch maximale Effizienz gefragt. Nur so kann eine ausreichende Kapitalkraft für zukünftige Investitionen sichergestellt werden. **Das Richtige richtig tun.**

III. M&A: In Zeiten, in denen sich Branchen neu ordnen, sind Allianzen bzw. Übernahmen innerhalb der Branche (vertikal und horizontal) zum Ausbau des Kerngeschäftes von wesentlicher Bedeutung. Dabei ist eine schnelle und effiziente **Integration der richtigen Partner** entscheidend.

EXPERTISE & ERFAHRUNG
für Ihr Unternehmen

Wofür wir stehen

Das schafft Mehrwert an Beratungsleistung. Das setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profilierter Strategieberater durch hohe Lösungskompetenz und Individualität in der Betreuung aus.

Unser Anspruch ist es, Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern. Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnorientierung zählt zu unseren Positionierungsmerkmalen.

Berater von Dr. Wieselhuber & Partner sind **Lotsen**, die ein Unternehmen in verschiedenen Situationen mit ihren Erfahrungen und Kenntnissen hilfreich unterstützen. Wir legen gemeinsam mit unserem Auftraggeber den Kurs fest und wirken mit, dass dieser Erfolgskurs auch sicher und konsequent eingehalten wird. Wir beherrschen die Methoden der Unternehmensführung und setzen sie problemadäquat ein.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

KONTAKT: +49 / 89 / 286 23 - 0



IV. New Business Development: Um ein zusätzliches Standbein (Risikoabsicherung Kerngeschäft) zu schaffen, bietet es sich häufig an, das Geschäft zu diversifizieren und vorhandene Potenziale zur Erschließung potenzieller, attraktiver Zukunfts-Geschäftsfelder zu nutzen. Entscheidend hierbei ist, die richtigen neuen Geschäfte zu finden und mit der **richtigen New Business Strategie zu forcieren.**

Im Folgenden möchten wir diese vier Stellhebel vertiefen und Ihnen unseren jeweiligen Lösungsansatz skizzieren.



Lösungsansätze für Ihr Unternehmen zur Zukunftssicherung

- **Markt-/Wettbewerbsstrategie:** Unsere Empfehlung lautet „Entwickeln Sie Ihre Strategie aus einem Guss von oben nach unten weiter.“ Häufig liegt die Strategie nur als Stückwerk vor oder ist nicht ausreichend dokumentiert bzw. kommuniziert. Eine Strategie ist aber nur dann erfolgreich und vollständig, wenn sie vom Kundennutzen her kommend entwickelt wird, die verschiedenen Puzzleteile zusammenpassen, alle Führungskräfte/Mitarbeiter die selbe Vorstellung von der Unternehmensstrategie haben und wenn sie in eine integrierte Planung (harte Strategie-Quantifizierung) und ein controllingfähiges Umsetzungsprogramm mündet. Als Bezugsrahmen hat sich hierbei die folgende Pyramide bewährt.



- **Effizienz:** Um die Verlagsperformance zu steigern, müssen die Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand. Beginnend mit einer ersten Defizitanalyse und Potenzialabschätzung (Phase 0) wird für den Fall, dass relevante Performancesteigerungen möglich erscheinen, tiefer eingestiegen. In Phase 1 werden methodisch gestützt die möglichen Potenziale erhärtet. Ein Grobkonzept zeigt die Stoßrichtungen und Lösungsalternativen auf, bevor in der Phase 2 Maßnahmen im Detail entwickelt und quantifiziert werden. Für eine nachhaltige Effizienzsteigerung ist in der Umsetzungsphase ein straffes Projektmanagement und -controlling erforderlich.

EXPERTISE & ERFAHRUNG für Ihr Unternehmen

Unsere Erfahrungen und unsere Kunden

Wir haben mitgewirkt bei der Zukunftsentwicklung führender **Fachverlage** in Deutschland: Zu nennen sind z.B. Themen wie Fokussierung der Zielgruppen (z.B. Ausbau der bestehenden Community-Plattform), Schärfung des Selbstverständnisses als moderne Mediengruppe, Profilierung der Verlagsmarken (auch Abgrenzung innerhalb der Verlagsgruppe) und Weiterentwicklung der Sortimente (Buch/Zeitschriften/neue Medien). Wir haben beispielsweise auch auf Basis regionaler Potenzialanalysen für die Schließung regionaler Distributionslücken gesorgt, indem die Vertriebskonzeption eines Fachverlags überarbeitet wurde.

Kunden im Bereich der **Publikumsverlage** konnten wir z.B. bei der Neugestaltung des Innovationsmanagements oder auch bei der Senkung des Working-Capitals aktiv unterstützen. So haben wir nicht nur dabei geholfen, den Marktauftritt innovativer zu gestalten, sondern darüber hinaus auch mitgewirkt, entsprechendes Kapital für die Vermarktung der Neuprodukte freizusetzen. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender, unternehmerisch agierender Partner für unsere Verlagskunden.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

KONTAKT: +49 / 89 / 286 23 - 0

Effizienz und M&A



W & P - WIR GESTALTEN ERFOLGE

EXPERTISE & ERFAHRUNG
für Ihr Unternehmen

Phase 0 Potenzialabschätzung:

- Aufnahme Strukturen, Kernprozesse und Schnittstellen im Verlag
- Ableitung Defizite, erste Potenzialabschätzung und Umsetzungsbarrieren

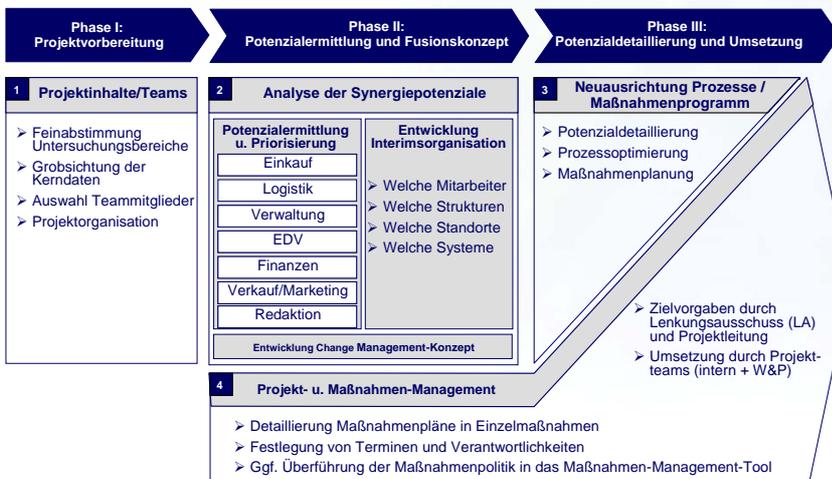


Unsere Erfahrungen und unsere Kunden

Aufgrund der Anzeigenkrise sind v.a. die **Zeitungsverlage** gezwungen die Effizienzschraube zu drehen. Für einen führenden deutschen Zeitungsverlag haben wir z.B. die Führungsorganisation umfänglich überprüft und neu strukturiert. Das richtige Maß an Zentralisierung und Dezentralisierung wurde gefunden. Entsprechende Kostenvorteile ohne Nutzenverluste für die Kunden konnten generiert werden.

- M&A:** Aus der Beratungspraxis zeigen sich zwei Erfolgsfaktoren für das M&A-Geschäft: Erstens professionelle Prüfung/Bewertung der relevanten M&A-Kandidaten im Vorfeld einer Übernahme/Beteiligung. Zweitens muss die Integration ebenso professionell geführt werden. Wir empfehlen hierzu eine gute „Vorbereitungsphase“, die dann in eine Phase der detaillierten Analyse der Synergien mündet. Dies ist Voraussetzung, um anschließend ein Management-Konzept für die Integration zu entwickeln, das zum einen „optimal wertschöpfend zum Kunden hin“ und zum anderen „maximal effizient“ ist. Das Konzept wird in Maßnahmen überführt, deren Umsetzung durch eine entsprechende Projektorganisation sichergestellt wird.

Gemeinsam mit unserem **M&A-Team** haben wir nicht nur in der Verlagsbranche, sondern auch in anderen Dienstleistungs- und Konsumgüterbranchen umfassende Projekterfahrungen. Wir begleiten von Beginn an professionell den Transaktionsprozess und sind Partner bei der Integration.



Wir sind ein **zuverlässiger Begleiter** für Sie. Wir verstehen uns als Ihr Sparrings-Partner zur Bewältigung der unternehmerischen Zukunftsherausforderungen. Gerne vertiefen wir mit Ihnen persönlich vor dem Hintergrund Ihrer spezifischen Situation Möglichkeiten zur Steigerung Ihrer Wettbewerbs- und Renditeposition.

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

KONTAKT: +49 / 89 / 286 23 - 0

New Business Development



W & P - WIR GESTALTEN ERFOLGE

- **New Business Development:** Möglicherweise verfügt auch Ihr Unternehmen über Diversifikationspotenziale außerhalb der angestammten Kern-Geschäftsfelder. Inwieweit synergetische und komplementäre Effekte zum bestehenden Geschäft vorhanden sind, ist zu eruieren.

Konkret ergeben sich hierbei Aufgabenstellungen, die in einem methodisch gestützten Ablauf zu lösen sind. Die erste Aufgabe besteht darin, die relevanten Suchfelder zu definieren. Die Möglichkeiten sind vielfältig und reichen vom Online-Business (z.B. Community-Plattform) bis zur Distributions-/Lagerlogistik (z.B. Zustelldienste) oder fokussieren sich auf Betreibermodelle (z.B. Schulbuchverlag betreibt eigene Schulen). Auch die Lizenzierung von Verlagsmarken (z.B. Schöner Wohnen) oder das Organisieren von Seminargeschäften für die Zielgruppen des Verlags sind mögliche Optionen. Die systematische Analyse dieser potenziellen Neu-Geschäftsfelder hinsichtlich Attraktivität und "Passung" zum Verlag ist Voraussetzung, bevor Konzept- und Einstiegsszenarien entwickelt und in Bezug auf Nutzen und Risiko bewertet werden können. Erst dann kann eine fundierte Entscheidung über die Einstiegsstrategie getroffen und mit entsprechenden Maßnahmen für den Geschäftsaufbau hinterlegt werden.



**Sie haben große Herausforderungen und ehrgeizige Ziele?
Sprechen Sie mit uns.**



W&P geht mit Ihnen an den **Start** in eine erfolgreiche Zukunft!

Gemeinsam meistern Sie mit uns die **Hürden** auf dem Weg zum ...



... **Ziel:** eine verbesserte Wettbewerbs- und Renditeposition!

EXPERTISE & ERFAHRUNG
für Ihr Unternehmen

Unser Team für Sie

- **Dr. Timo Renz**
Geschäftsbereichsleiter
- seit 1998 Berater bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
- Beratungserfahrung:
Schwerpunkte in Strategie, Restrukturierung, Marketing & Vertrieb, Führungsorganisation, Fusionen und Effizienzsteigerung
- Branchenschwerpunkte:
Dienstleistungen/Verlage, Konsumgüter, Handel



- **Ulrich Müller-Armack**
Berater
- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg, Abschluss als Diplom-Kaufmann
- Abschluss als MBA an der University of Dayton, Ohio, USA
- 3 Jahre Unternehmensberatung
- Beratungserfahrung:
Schwerpunkte in Strategie, Organisation, Vertrieb, Innovationsmanagement und Restrukturierung
- Branchenschwerpunkte:
Dienstleistungen/Verlage, Konsumgüter, Handel



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

KONTAKT: +49 / 89 / 286 23 - 0

WIR GESTALTEN ERFOLGE



Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Konzerne unterschiedlicher Branchen sowie für öffentliche Institutionen. Wir sind spezialisiert auf die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert. Strategie, Organisation, Führung, Ressourceneinsatz, Methoden & Systeme müssen einen nachweisbaren und nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Dieser Herausforderung stellen wir uns durch fundierte Analysen, kreative und machbare Konzepte und vor allem durch eine aktive Umsetzungsbegleitung.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir ausschließlich die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies objektiv und eigenständig.

Das schafft Mehrwert für unsere Kunden. Das setzen wir durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen um.

STRATEGIE

ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE FINANCE

GEWINN-MANAGEMENT

RESTRUKTURIERUNG

SANIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

München · Düsseldorf · Hamburg
www.wieselhuber.de