



Thema dieser Ausgabe:

- **Web 2.0: Das kompakte Eintagesseminar**
- **Verlag 3.0: Content, Kunden, Community**
- **MBO und MBI: Ein geeigneter Weg zur Nachfolgelösung für Verlage**

Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Das aktuelle Kompaktseminar: Alles zu Web 2.0 an einem Tag

„Web 2.0 - Chance oder Hype?“ heisst das Tagesseminar, an dem Sie alles Wichtige zum Megatrend Web 2.0 erfahren können. Auch wenn der Begriff mittlerweile schon fast wieder abgegriffen wirkt: Web 2.0 ist auch für Ihren Verlag relevant. Dieses Seminar zeigt Ihnen die Gründe.

Dieses Seminar beschreibt anhand von zahlreichen Fallbeispielen aktuelle Entwicklungen und zeigt damit die zahlreichen Möglichkeiten für Verlage, das Web 2.0-Spektrum für sich zu nutzen – von Blogs, über Communities bis hin zu audio- und Videocasts. Die Teilnehmer erhalten zudem die Gelegenheit, in Arbeitsgruppen an eigenen Fragestellungen zu arbeiten.

Referent: Ehrhardt F. Heinold (Heinold, Spiller & Partner)

Teilnehmer: Marketing/Werbeleiter, Redaktionsleiter, E-Business-Leiter, Verlagsleiter, Internet-Manager

Ort: Schulungszentrum vertriebsunion akademie, Eltville

Termin: 27.11.2007

Kosten: 290,- € zzgl. MwSt. für Kunden der vertriebsunion meynen, 390,- € zzgl. MwSt. für alle anderen Teilnehmer

Anmeldung unter: <http://fachmedien.net/seminare.html>

Verlag 3.0: Content, Kunden, Community

Der Wandel der Verlagsbranche unter dem Einfluss des Internet und der digitalen Medien war unser Hauptthema während der Frankfurter Buchmesse. Die Entwicklungen werden auch in unserer Branche unter dem Etikett „Web 2.0“ diskutiert. Da es bei diesem Wandel um viel mehr als um aktuelle Internet-Entwicklungen geht, verwenden wir den Begriff „Verlag 3.0“, um deutlich zu machen, dass sich die Content-Publisher zu Community-Dienstleistern und Network-Organizern transformieren werden.

Zur Verdeutlichung des Begriffes möchte ich kurz begründen, warum wir die Versionsnummer 3.0 vergeben haben:

- Verlag 1.0 ist der klassische Printverlag, der gedruckte Medien verbreitet.
- Verlag 2.0 ist der Verlag, der nicht mehr nur gedruckte, sondern mehrmediale, multimediale Informationen verbreitet, oder auch, wie viele Fachverlage, Seminare und Kongresse veranstaltet, Hotlines oder sogar Informationsbroking anbietet. Die verschiedenen Medien werden jedoch noch weitgehend voneinander getrennt publiziert. Auch der Umgang mit den Kundendaten erfolgt konventionell, echtes Customer Relationship Management oder gar personenbezogenes Customizing wird erst in Ansätzen praktiziert.



- Der Verlag 3.0 befindet sich nun auf dem Weg vom Content-Provider zum Network-Organizer, ein Unternehmen also, das Information und Kommunikation nicht mehr "einkanalig" steuert, sondern im Zentrum einer Community steht und diese organisiert. Dieser Wandel ist mit einer Reihe komplexer Herausforderungen und Innovationsprozesse verbunden. Vor allem erfordert er einen Wandel im verlegerischen Selbstverständnis, bei nicht mehr nur der Content, sondern vor allem der Kunde im Mittelpunkt steht.

Verlag 3.0 bedeutet also weit mehr als der Betrieb einer Internetcommunity oder das Aufsetzen von Autorenblogs. Verlag 3.0 bedeutet, mit den Kunden in ein symbiotisches Verhältnis zu treten, Kunden zu Publishern zu machen und die Dynamik neuer Geschäftsmodelle erkennen und umsetzen zu können. Diese Erkenntnis ist mittlerweile, wie wir aus aktuellen Beratungsprojekten wissen, auch bei beltristischen Buchverlagen angekommen, die vor allem im Bereich Marketing und Vertrieb die neuen Möglichkeiten des Web 2.0 erfolgreich einsetzen können.

Fachverlage, aber auch Special-Interest-Verlage sind in ganz anderer Weise betroffen, weil ihr Kerngeschäft berührt wird: Wenn Fachleute, die oft über großes Wissen verfügen, dieses direkt in einer Community teilen – wozu werden dann noch Verlagsmedien gebraucht? Wenn Verlagsmedien die Meinungs- und damit Reichweiten Führerschaft in ihren Zielgruppen verlieren, wohin werden sich dann die Werbekunden orientieren?

Diese Fragen, deren Brisanz nicht nur durch Wikipedia demonstriert wird, sind mehr als eine billige Provokation. Nach unserer Meinung müssen Verlage die Wertschöpfung, die sie für ihre Kunden erbringen, verändern und verbessern – sie müssen zeigen, dass sie echte Mehrwerte generieren, und zwar gegenüber Kunden, die zunehmend mit Hilfe von Suchmaschinen, Communities und all den anderen Webressourcen weltweit und 24 Stunden am Tag Informationen beschaffen (und zunehmend auch teilen).

Verlag 3.0 heisst mithin die Herausforderung für alle Unternehmen, die ursprünglich vom publizieren gelebt haben. Unserer Überzeugung: Broadcasting, also das Senden von Information und Unterhaltung, wird nicht sterben, aber es findet unter neuen Rahmenbedingungen und mit veränderten Geschäftsmodellen statt.

Linkhinweis:

Meine Gedanken zu dieser Entwicklung habe ich in dem Eröffnungsvortrag zum Forum Innovation (Frankfurter Buchmesse 2007) zusammengefasst (mit einigen aktuellen Beispielen), den Sie bei [SlideShare](#) direkt ansehen und downloaden können.

Inhouse-Seminar:

Unser kompaktes Eintagesseminar bietet die Möglichkeit, an einem Tag die Möglichkeiten von web 2.0 kennen zu lernen und an Projektideen zu arbeiten. Mehrfach erfolgreich durchgeführt! Weitere Informationen auf unserer [Website](#).

MBO und MBI: Ein geeigneter Weg zur Nachfolgelösung für Verlage

Von Axel Bartholomäus, bartholomaeus@ba-cie.de

Die Zahl der Manager, die sich durch den Kauf eines Verlages selbständig machen wollen, nimmt kontinuierlich zu. Für Gesellschafter von kleinen und mittleren Verlagen, die keinen geeigneten Nachfolger in der Familie finden, kann darin eine realistische und attraktive Alternative zum Verkauf an einen Wettbewerber liegen.

Gerade für Verlage mit einem Umsatz von weniger als 10 Millionen € kann ein Verkauf an eigene (Management Buyout, MBO) oder fremde Manager (Management Buyin, MBI) eine realistische Option für die Nachfolgeregelung darstellen. Gleichzeitig bietet sich darin für bisher angestellte Manager die Gelegenheit, sich im Verlagswesen unternehmerisch auf eigene Beine zu stellen. Zentrale Vorbedin-



gung ist, dass der Verlag in einem gesunden, vor allem aber in einem wettbewerbsfähigen Zustand ist. Wenn ein Verlag mittel- bis langfristig nicht überlebensfähig ist, weil er die dazu erforderlichen Ressourcen alleine nicht erwirtschaften kann, dann bleibt wirklich nur die Integration in eine Gruppe oder Konzern.

Ein Buyout oder Buyin kann für den Verkäufer die ideale Lösung sein, um den Wechsel in Führung und Inhaberschaft diskret und unauffällig zu vollziehen. Der Verlag geht in neue Hände über, ohne am Markt angeboten zu werden und damit Wettbewerbern die Möglichkeit eines Einblicks zu geben. Der Alt-Gesellschafter gestaltet die inhaltliche und zeitliche Umsetzung seiner Nachfolge auf Augenhöhe mit dem Käufer, die Interessen sind weitgehend gleich gerichtet. Er vermeidet damit auch, dass sein „Lebenswerk“ durch die Einbindung in die Organisation eines großen Wettbewerbers seinen über viele Jahre gewachsenen Charakter verliert.

Verkäufer erzielen beim Buyout einen angemessenen, wahrscheinlich aber nicht den maximalen Verkaufserlös, denn der Kaufpreis kann weder eine strategische Komponente noch betriebswirtschaftliche Synergiepotenziale enthalten, sondern ist alleine von der künftigen Finanzierungskraft des Verlags abhängig. Die Entscheidung für einen solchen Weg findet also in einem Konfliktverhältnis statt zwischen beiden „Gravitationsfeldern“ Zukunftssicherung für Verlag und Mitarbeiter einerseits und Kaufpreis andererseits.

Käufer sind Verlagsmanager, die sich endlich von zähen Entscheidungsprozessen ihrer Altgesellschaft oder auch Konzerngremien lösen möchten. Durch die Übernahme werden sie „Herr im Haus“, können alle Nachteile einer Neugründung vermeiden und verfügen sofort über eine produkt- und markterfahrene Organisation. Wahrscheinlich müssen sie den Kaufpreis ganz oder teilweise fremdfinanzieren, was ihre Entnahmemöglichkeiten während der Laufzeit der Finanzierung begrenzt. Für die übernehmende Gründung stehen ihnen jedoch alle Fördermittel zur Verfügung, die sie auch bei einer Neugründung beantragen könnten. Je größer der Verlag und je höher der Kaufpreis, desto eher müssen Manager aber auch institutionelle Eigenkapitalpartner mit ins Boot nehmen, was ihre unternehmerischen Freiheiten wiederum reduziert.

Ein MBO kommt nur in Frage, wenn im Unternehmen ein leitender Angestellter geeignet und bereit ist, die Nachfolge anzutreten. Diese Personen kennen die Verhältnisse im Unternehmen und unter den Familiengesellschaftern naturgemäß sehr gut. Insbesondere in kleinen und mittleren Verlagen findet sich allerdings hausintern häufig kein Kandidat, der über die notwendige Akzeptanz innerhalb der Firma und auch bei eventuellen Kapitalgebern verfügt. In der Regel ist es nicht die fachliche Qualifikation, die langjährigen Angestellten fehlt, sondern eher ihre unbedingte Motivation und unternehmerische Risikobereitschaft.

Beim MBI besteht die Schwierigkeit darin, den Manager zu finden, der qualifiziert ist, die notwendigen Mittel mitbringt und auch menschlich mit dem Senior „kann“. Diese Manager sind rar und auch nicht leicht zu finden, denn es gibt keine „Börse“, wo sich Angebot und Nachfrage von potenziellen Buyout-Partnern treffen.

Folgende Hinweise sollten die Beteiligten an einem Buyout beachten:

- Verfolgen sie ihr Vorhaben frühzeitig und aktiv, aber nehmen Sie sich viel Zeit dafür;
- Prüfen sie jede Möglichkeit sorgfältig und legen sie größten Wert auf die „Chemie“ zwischen Senior und Manager;
- Manager müssen einen spürbaren finanziellen Eigenbeitrag bringen und stehen unter besonderen Belastungen; sie sollten sicherstellen, dass sie ihre Familie „im Boot“ haben;
- Holen sie sich buyout-erfahrene Experten und erstellen sie spätestens zu Beginn konkreter Kaufverhandlungen eine fundierte Beurteilung der Machbarkeit;
- Der Verkäufer sollte für eine Übergangszeit zur Überleitung erfolgskritischer Beziehungen eingebunden sein, eventuell auch in die finanzielle Risikoteilung;



- Investoren- und Finanzierungsgespräche erfordern ein schlüssiges unternehmerisches Gesamtkonzept: detaillierte business Pläne, attraktive Management Profile und eine ausführliche Kapitalbedarfsrechnung;
- Schätzen sie als Käufer unbedingt die physische und psychische Belastung realistisch ein;

Die Unternehmensnachfolge wird in den nächsten Jahren für viele Verleger eine vorrangige strategische Herausforderung sein. Der Buyout kann für sie dabei eine interessante und machbare Alternative bieten, die in den Überlegungen aktiver berücksichtigt werden sollte.

Download-Hinweis:

„Nachfolgelösung durch MBO und MBI“. Vortrag auf dem Kongress der Deutschen Fachpresse, Wiesbaden, Mai 2007. <http://www.deutsche-fachpresse.de/pages/static/2374.aspx>

Zum Autor:

Axel Bartholomäus ist Geschäftsführender Partner der Bartholomäus & Cie., www.ba-cie.de.
