

Interview mit dem M&A-Spezialisten Axel Bartholomäus

„Die Märkte drehen sich schneller“

Ein „Weiter so“ führt in die Sackgasse, gezielte Weiterentwicklung wird zur Überlebensfrage. Das Geschäftsmodell eines Verlags muss sich konsequent an Kundenbedürfnissen ausrichten. Thesen und Erkenntnisse des Verlagskenners Axel Bartholomäus.

Von Roland Karle,
Freier Journalist,
Neckarbischofsheim

Herr Bartholomäus, gerade viele mittelständische Verlage stehen vor einem Generationswechsel.

Was ist daran problematisch?

Wenn der Altverleger unverändert die Fäden in der Hand behält und der Nachfolger dadurch in seiner Gestaltungsfreiheit eingeschränkt wird, kann das zu Schwierigkeiten bis hin zur hausgemachten Krise führen. Denn die Folge kann sein, dass wichtige Entscheidungen zu lange aufgeschoben werden und Zukunftsthemen liegen bleiben. Doch in diesen Zeiten müssen strategische Weichen gestellt werden. Ohne Tatkraft und Durchsetzungsvermögen geht das nicht. Deshalb rate ich jedem Verlag, den Generationswechsel nicht zu einer Hängepartie werden zu lassen.

Wird das heute stärker bestraft?

Ganz sicher ist das so. Technik und Nutzererwartungen ändern sich immer rascher, das Umfeld ist insgesamt viel dynamischer. Wer da nicht mitzieht und wichtige Entwicklungen nicht frühzeitig aufnimmt, kann schnell den Anschluss verpassen.

Früher gab es auch eine Zukunft und die Verleger konnten auch nicht trödeln. Sind Sie da nicht ein wenig zu streng?

Ich glaube nicht. Nehmen wir das Beispiel Loseblattwerke. Damit haben Fachverlage Jahrzehnte lang gutes Geld verdient und tun das punktuell heute noch. Inzwischen haben sie aber den Höhepunkt ihres Lebenszyklus zweifel-

los überschritten, neue Medien sind hinzugekommen, die die Kommunikation und die Mediennutzung erheblich verändern. Wer da die Vergangenheit fortschreibt und nur kosmetische Korrekturen vornimmt, kommt nicht weiter. Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass die 101. Loseblattsammlung oder Zeitschrift deshalb erfolgreich sein wird, weil auch die 100 vorigen funktioniert haben.

Die vergangenen Jahre waren für etliche Verlage keine Selbstläufer und wirtschaftlich oft durchwachsen. Hemmt das notwendige Investitionen?

Sehen Sie, deshalb sind überzeugte Verleger und ein entscheidungsstarkes Management so wichtig. Gerade in der Fachkommunikation will der Kunde heute die Alternative haben, sich möglichst über alle Medienkanäle zu informieren. Darauf müssen sich die Verlage einstellen und ihr Medienportfolio entsprechend gestalten. Sie müssen investieren, auch wenn vielleicht der wirtschaftliche Ertrag in den letzten Jahren nicht so üppig war und auch, wenn das zulasten der Ausschüttung gehen sollte. Wenn sich Verlagsführung und Gesellschafter darüber nicht einig sind, wird es schwierig.

In den Zeiten der New Economy haben auch manche Fachverlage

Axel Bartholomäus, 52, ist Spezialist für Mergers & Acquisitions (M&A) und Herausgeber der jährlich erscheinenden Studie „Transaktionsmonitor Verlagswesen“. Er studierte Volkswirtschaftslehre und Politische Wissenschaften an der Universität Mannheim und war später acht Jahre lang im Corporate Finance für führende



deutsche und internationale Investmentbanken tätig.

Seit fast 20 Jahren bewegt sich Bartholomäus in der (Fach-)Verlagsbranche. 1995 begann er als Leiter M&A der WEKA-Firmengruppe und gestaltete die kräftige Expansion des Fachverlags mit. In rund vier Jahren war der Diplom-Volkswirt an 25 Trans-

aktionen im In- und Ausland beteiligt. Nachdem er zuvor drei Jahre Partner der Unternehmensberatung Cross Media Consulting gewesen war, gründete er 2006 Bartholomäus & Cie. im hessischen Seeheim-Jugenheim. Die Firma beschäftigt sich mit folgenden Schwerpunkten: Wachstum durch Zukauf, Verkauf von Unternehmen, Verkauf von

Titeln oder Programmbereichen, Unternehmensnachfolge durch MBO und MBI. Bartholomäus und seine Partner Jürgen Preiser und Joachim Weidemann verstehen sich als Brancheninsider: „Unser Rat basiert auf dem fundierten Verständnis verlegerischer Geschäftsmodelle und der genauen Kenntnis der strategischen Treiber der Märkte.“



gegen ihre Gewohnheit forsch investiert und sind damit auf die Nase gefallen. Jetzt sind sie zurückhaltender.

Diese sogenannte „New Economy“ kann nicht die Richtschnur für heutiges Handeln sein. Ein Unternehmer muss nicht nur unternehmen – er darf auch das Notwendige nicht unterlassen. Yehudi Menuhin hat schon recht, wenn er sagt: „Freiheit ist nicht die Freiheit zu tun, was man will, sie ist die Verantwortung das zu tun, was man tun muss.“

Aber es ist doch schwierig: Derzeit reden alle von iPad und Tablet Publishing, daneben ist Social Media ein großes Thema. Wer weiß, was morgen wirklich wichtig fürs Geschäft sein wird?

Das macht doch einen Teil der Faszination des Verleger-Seins aus. Und ganz sicher ist es heute enorm gefährlich, sich für ein „Weiter so“ zu entscheiden statt die Entwicklung der Technologie und der Märkte mitzugehen. Die vergangenen zwei, drei Jahrzehnte waren

insofern einfacher, weil sich viele Verlage in Wachstumsmärkten bewegt haben. Jetzt müssen sie sich stärker als zuvor im Verdrängungswettbewerb behaupten. Ein Grund mehr, sauber zu analysieren, wo man steht und wohin man will und dann in Verlag, Personal, Technik und Weiterbildung so zu investieren, dass die definierten Ziele auch realisiert werden können. Dazu müssen Gewinne größtenteils ins Unternehmen fließen und die Eigentümer-Dividende wird vorübergehend geringer. Aber mittelfristig wird sich das lohnen.

Welche Rolle spielt das Alter der Verlagsführung?

Nicht das Alter, sondern die Leistung zählt. Aber wenn jemand den Zenit seiner Leistungsfähigkeit überschritten hat, sollte er im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter vielleicht doch den Platz frei machen für Nachfolger. Denn in einem dynamischen Markt muss man mithalten, geistig rege sein, die jüngeren Zielgruppen und ihr Medienverhalten verstehen. Da tut sich manch

alter Verleger und Verlagsmanager einfach schwerer.

Erleben Sie das in der Praxis häufig?

Ich weiß jedenfalls aus nächster Nähe, wovon ich rede. In einem Fachverlag zum Beispiel wollte der Junior-Verleger mit den Zeitschriftenmarken unbedingt ins Internet, der Senior aber sträubte sich. Nachdem der Generationswechsel vollzogen war, gab der neue Chef kräftig Gas, gerade noch rechtzeitig. Heute findet die Kommunikation mit den Kunden überwiegend zeitnah und digital statt. Die Internetseiten wurden ausgebaut, ein Newsletter eingeführt. Und die gedruckte Zeitschrift erscheint im Rahmen des Premium-Informationsangebots einmal im Monat – aber eben nur noch als Zusatzprodukt.

Print lebt also und hat eine Zukunft?

Natürlich wird es weiterhin gedruckte Medien geben, speziell in der Fachkommunikation. Damit sage ich nichts Neues. Aber unterm Strich ist nicht die Me-

diengattung ausschlaggebend dafür, ob ein Geschäftsmodell gelingt. Vielmehr kommt es darauf an, dass ein Verlag die Kanäle so schafft und bedient, dass die Bedürfnisse seiner Zielgruppe befriedigt

„Wenn jemand den Zenit seiner Leistungsfähigkeit überschritten hat, sollte er eventuell den Platz frei machen für Nachfolger“



Aufbauen, ausbauen, umbauen

Die Kauflaune steigt: Verlage haben 2011 mehr Übernahmen und Beteiligungen realisiert als im Jahr zuvor, wie der aktuelle „Transaktionsmonitor Verlagswesen“ belegt.

Der Markt für Transaktionen im deutschen Verlagsgeschäft zeigte sich 2011 deutlich belebter als im Jahr zuvor. 225 Übernahmen und Beteiligungen und somit rund zehn Prozent mehr als 2010 registrierte die Unternehmensberatung Bartholomäus & Cie. in ihrem jährlich erscheinenden „Transaktionsmonitor Verlagswesen“. „Die M&A-Aktivitäten der deutschen Verlage haben sich vom Einbruch nach

der Wirtschaftskrise deutlich erholt“, erklärt Geschäftsführer Axel Bartholomäus. Zugleich stellt er eine abnehmende Dynamik fest: Den 121 Deals im ersten Halbjahr folgten lediglich 104 in der zweiten Jahreshälfte.

Das Gesamtvolumen der Transaktionen (auf Basis des Umsatzes der Kaufobjekte) stieg um beachtliche 40 Prozent gegenüber 2010 auf rund 3,5 Milliarden Euro. Da-

bei ist zu berücksichtigen, dass die Eigentumsveränderungen bei der Essener WAZ Mediengruppe allein mit 1,6 Milliarden Euro zu Buche schlagen und somit annähernd die Hälfte der Summe ausmachen.

Die meisten Transaktionen liefen bei Fachmedien (53), Publikumsverlagen (43) und im Buchhandel (38). Im Jahresvergleich stiegen die Deal-Zahlen in fast allen

Marktsegmenten an. Zu den prominentesten Transaktionen zählen die Übernahme des französischen Immobilienportals SeLoger.com durch Axel Springer, der Ausbau der digitalen Beteiligungen von Burda (Zooplus.de) und Thalia (Buch.de). Bertelsmann hat seinen Ausstieg aus den internationalen Buchclubs durch den Verkauf der Direct Group France nahezu abgeschlossen.

Ein starker Konsolidierungstrend zeigt sich bei den regionalen Tageszeitungen: Außerhalb der WAZ-Gruppe kam es auch zu Übernahmen oder Beteiligungen

beim *Westfalen-Blatt*, der *Märkischen Allgemeinen Zeitung* und dem *Südkurier*.

Jeder dritte Deal bezog sich auf digitale Geschäftsmodelle, wobei der Schwerpunkt auf E-Commerce und Communitys lag. „Daneben expandierten die großen Verlagsgruppen gezielt in digitale Dienstleistungen wie Location Based Services und Social Media Marketing. Sie setzten damit ihren strategischen Umbau von Print zu digitalen Medien konsequent fort“, stellt Bartholomäus fest. Auch mittelständische Verlage bewiesen 2011 mehr Investitions-

kraft und Mut zu externem Wachstum. Sie schlossen im Durchschnitt größere Deals ab als im Vorjahr, konzentrierten sich mehr auf strategische Übernahmen und Beteiligungen. Vor allem bislang auf Print fokussierte Unternehmen diversifizierten deutlich stärker in neue Medienformate wie Portale und Events sowie in Dienstleistungen.

Die Studie „Transaktionsmonitor Verlagswesen 2011“ enthält eine detaillierte Dokumentation aller 225 registrierten Transaktionen und ist gegen eine Schutzgebühr von 249 Euro (PDF-Version) oder 299 Euro (Printversion) erhältlich über www.ba-cie.de

werden. Und da sehen wir je nach Segment heute erhebliche Unterschiede. In der IT und Elektronik beispielsweise tickt das Fachpublikum schon stark digital, während in vielen klassischen Handwerksbereichen das Internet noch eine deutlich geringere Rolle spielt.

Sie sprachen vom gelingenden Geschäftsmodell. Wie muss es sich gegenüber dem derzeitigen ändern?

Dem Selbstverständnis als publizistischer Dienstleister und Inhalte-Spezialist folgend, ist es richtig, Seminare, Kongresse, Weiterbildung und weitere Services anzubieten. Da muss man seinen Wirkungskreis erweitern, was erfreulicherweise schon zahlreiche Verlage getan haben. Außerdem sollte man das Bestehende im eigenen Haus immer wieder in Frage stellen: Was läuft gut? Was könnte besser gehen? Was muss ich verändern? Kenne ich meine Zielgruppen wirklich gut – und wie gut sind meine Datenbanken?

Nennen Sie ein konkretes Beispiel

Es reicht nicht, auf die seit Jahren sinkenden Auflagen allein mit mehr und aggressiverem Direktmarketing zu reagieren, um auf diese Weise den Abonnen-

tenschwund aufzuhalten. Ein Verleger muss darüber nachdenken, welches Wertversprechen er schnüren und verkaufen kann. Früher bezahlte man für bedrucktes Papier, weil es den Großteil des Nutzenpakets transportierte. Heute gibt es so viele Facetten der B-to-B-Kommunikation und des Wissensbedarfs: Das Angebot eines Fachverlags sollte reichen von der aktuellen Information via Internet über Datenbankzugänge und Veranstaltungen bis hin zum klassischen Printprodukt. Wie gesagt: Ich muss herausfinden, was meine Zielgruppe in welcher Form benötigt – und entsprechend liefern.

Sind die Verlage mit diesem Aus- und Umbau nicht überfordert?

Es betrifft ja ihr Kerngeschäft und ihre Kernkompetenzen. Und sein Unternehmen weiter zu entwickeln, gehört zu den vornehmsten Aufgaben eines Verlegers. Natürlich gibt es Fähigkeiten und Fertigkeiten, die man selbst nicht kann oder wofür man zu lange bräuchte, um sie sich anzueignen. Dann werden Spezialisten eingestellt oder auch Akquisitionen getätigt.

Das ist unter anderem Ihr Spezialgebiet. Wann raten Sie zum Zukauf, wann zur internen Entwicklung?

Das ist pauschal schwer zu beantworten. Auch Zukäufe von Print-Formaten können sehr sinnvoll sein, wenn sich damit die Position im Wettbewerb verbessern lässt. Wenn ein Verlag aber erkennt, dass ein B-to-B-Portal oder auch ein Event-Angebot in seinem Informationsangebot fehlt, aber er selbst über zu wenig Wissen und personelle Ressourcen verfügt, dann kann es sinnvoll sein, diese Lücke durch einen Zukauf zu schließen. So holt man sich fehlendes Know-how schneller ins Haus und bringt im Idealfall damit auch den Verlag weiter. Darum geht es: die Weiterentwicklung des Verlags. Das ist die Überlebensfrage. □

Foto: Digitalstock



Klasse 5 der Realschule Weil der Stadt

»Kinder brauchen unsere besondere Fürsorge, weil sie unsere Zukunft sind.« Sir Peter Ustinov

Verstehendes Lesen ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung, Bildung und Ausbildung von Kindern. Es ist auch ein grundlegender Aspekt sinnvoller Mediennutzung. Deshalb legen wir den Schwerpunkt unserer Stiftungsarbeit auf die Verbesserung der Lesekompetenz bei Kindern und Jugendlichen.

Doch wie können wir sie trotz der Vielzahl medialer Angebote fürs Lesen begeistern?

Dieser Frage haben wir uns angenommen. In enger Zusammenarbeit mit dem baden-württembergischen Kultusministerium, engagierten Lehrern und Rektoren haben wir ein gemeinsames Projekt ins Leben gerufen: **den Lese-Alarm.**

Dabei statten wir Klassen mit Lesekisten aus, die jede Menge spannenden Lesestoff bieten. Die Kinder können in der im Unterricht integrierten »freien Lesezeit« in dem von ihnen ausgesuchten Buch in Ruhe schmökern. Darüber hinaus regen wir Einzel-

projekte an, die die Auseinandersetzung mit dem Lesestoff in Form von Buchvorstellungen, Lesepatenschaften und Lesetagebüchern fördern.

Nach dem erfolgreichen Start an drei Schulen in Bad Liebenzell, Weil der Stadt und Rutesheim, wo die roten Kisten begeistert empfangen wurden, wollen wir weitere Schulen in Baden-Württemberg mit unseren Buchkisten in Lese-Alarm versetzen.

Wir danken unseren Unterstützern und freuen uns auf Impulse, Ideen und weitere Kooperationspartner.

Weitere Informationen zur Stiftung finden Sie unter www.stiftung-kinder-foerdern.de


**KINDER FÖRDERN
ZUKUNFT STIFTEN**

„Sein Unternehmen weiter zu entwickeln, gehört zu den vornehmsten Aufgaben eines Verlegers.“

