



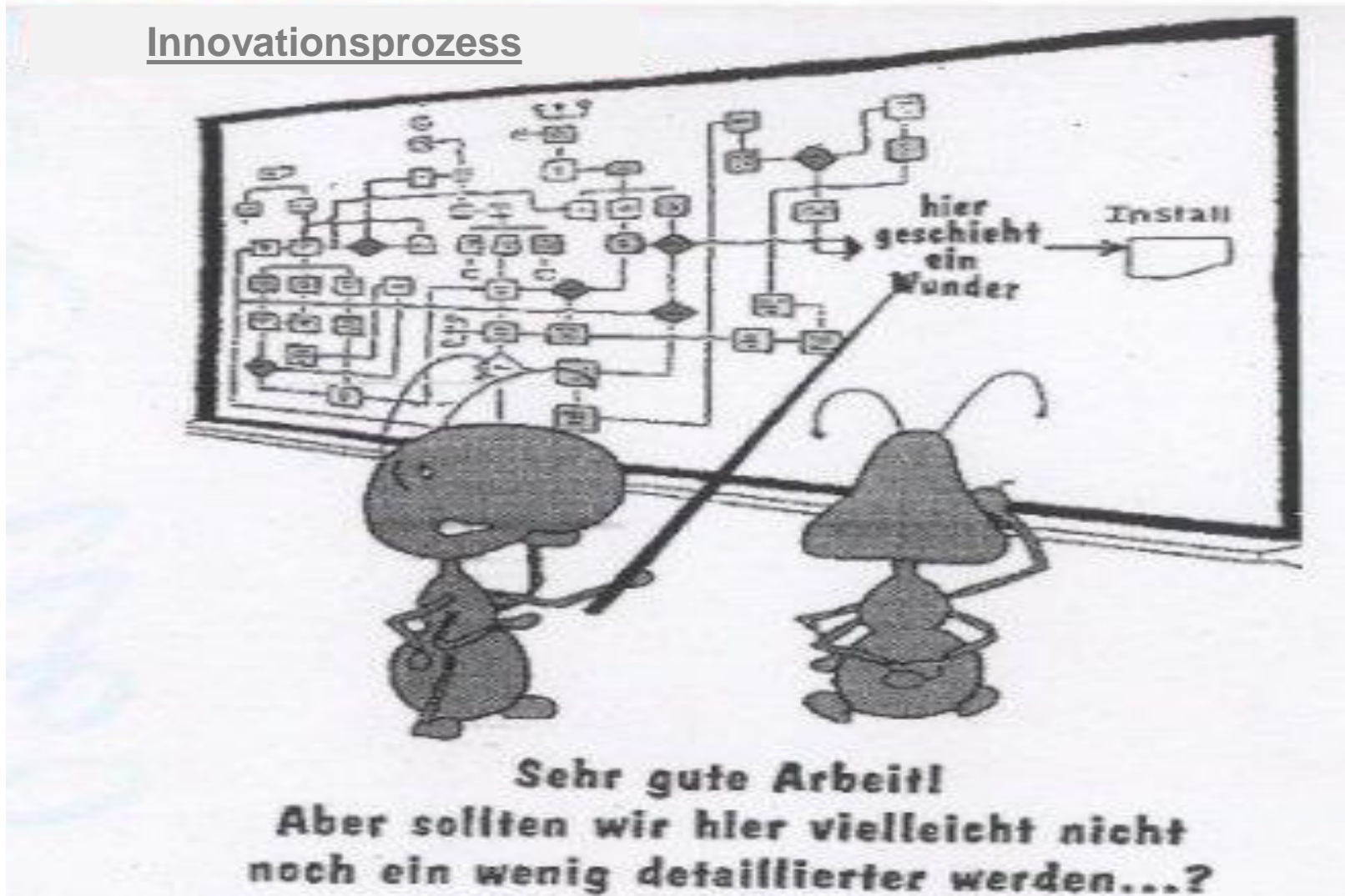
*cutting through complexity™*

# Geschäftsmodell Innovation

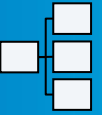
**Werner Girth**  
**KPMG Advisory**

In dem heutigen, sich ständig verändernden, wirtschaftlichen Umfeld, ist die Innovation zu einem Schlüsselfaktor der strategischen Planung geworden

## Innovationsprozess



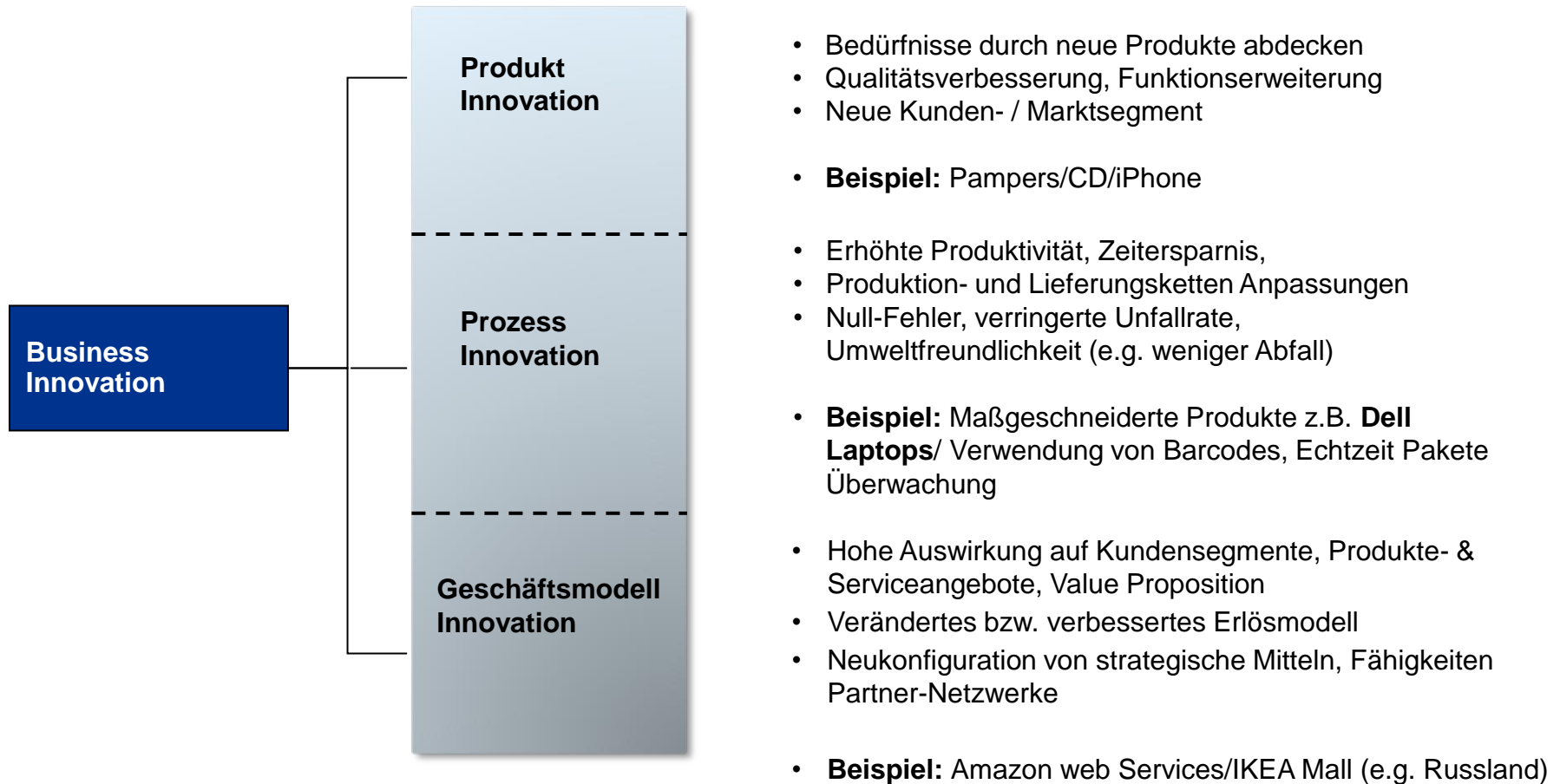
# Geschäftsmodell Innovation unterscheidet sich deutlich von Produkt- und Prozessinnovation, da es den Kern eines Unternehmens berührt



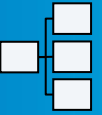
## Terminologie

### Arten der Innovation

### Beschreibung



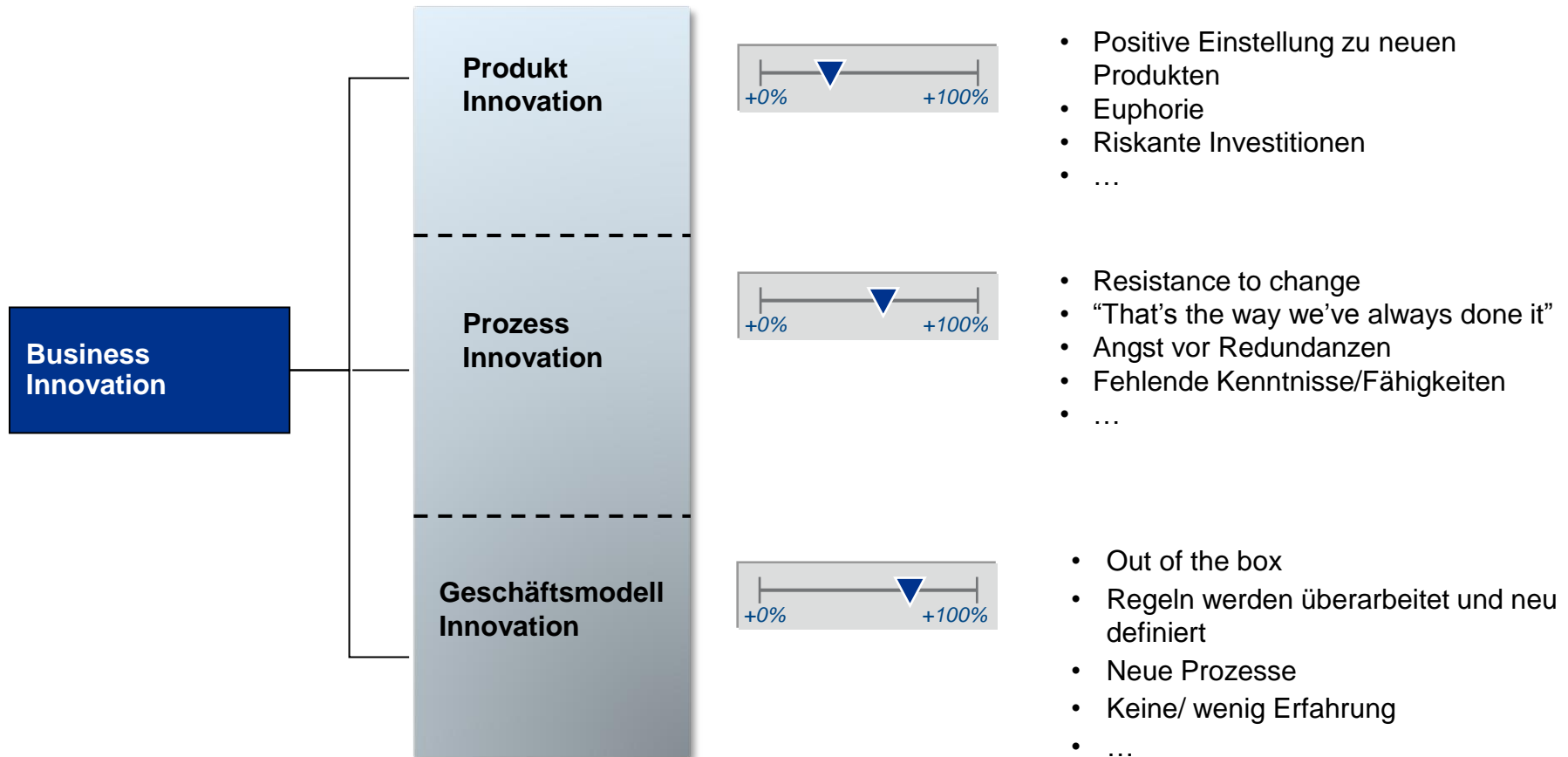
# Geschäftsmodell Innovation unterscheidet sich deutlich von Produkt- und Prozessinnovation, da es den Kern eines Unternehmens berührt



## Terminologie

### Arten der Innovation

### Change Management



# Sicherstellung eines nachhaltigen Erfolgs durch Ausrichtung des Geschäftsmodells auf zukünftige Herausforderungen

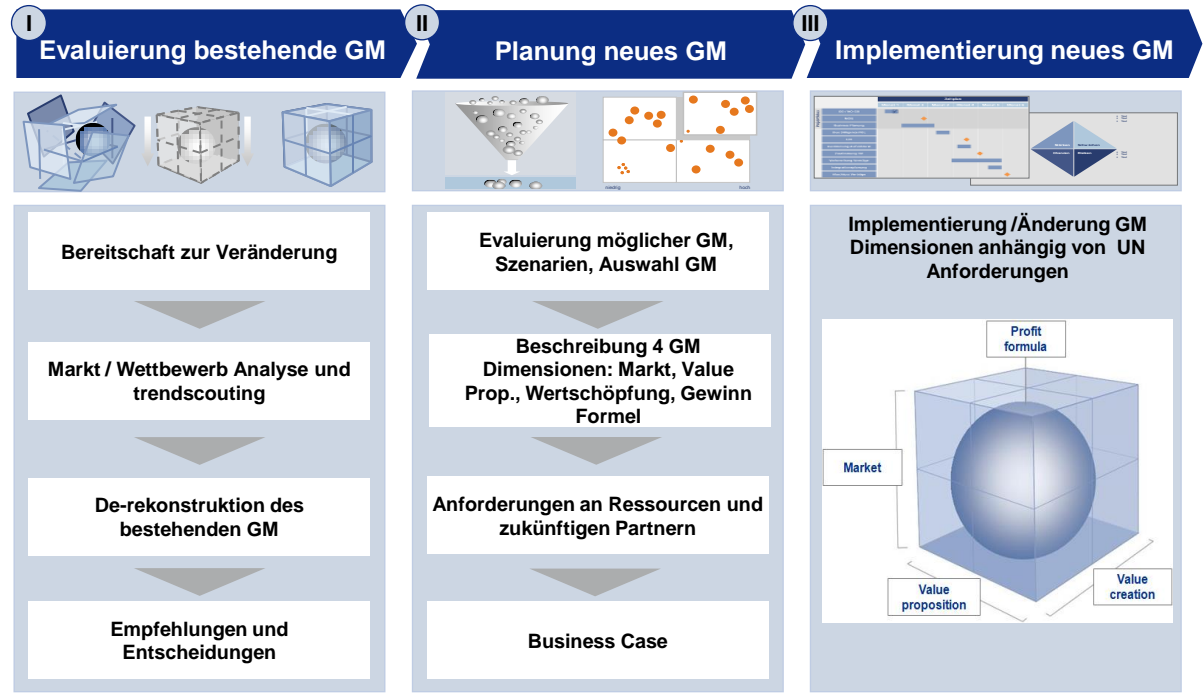
## Probleme

- Durch Veränderungen der Umwelt (politische, technische, rechtliche, Kundenbedürfnisse etc.) müssen Unternehmen heute ständig ihr Geschäftsmodell innovieren und die Komplexität der Veränderungen verwalten
- 1/3 der Unternehmen sind der Ansicht, dass ihr Geschäftsmodell bis 2020 verschwunden sein \*
- Den meisten Unternehmen fehlt das Know-how und die Objektivität bei der Analyse und Innovation ihr Geschäftsmodell

## Vorteile

- Nachhaltige Sicherstellung durch
  - Klares Verständnis des eigenen GM und die Herausforderungen an das zukünftige GM
  - abgeleitete, profitable, individuell angepasste GM respektiert interne und externe Situation sowie die Bereitschaft zur Veränderung
  - One-Stop-Support der Geschäftsmodellherstellung / Änderung & Umsetzung

## Unser Ansatz

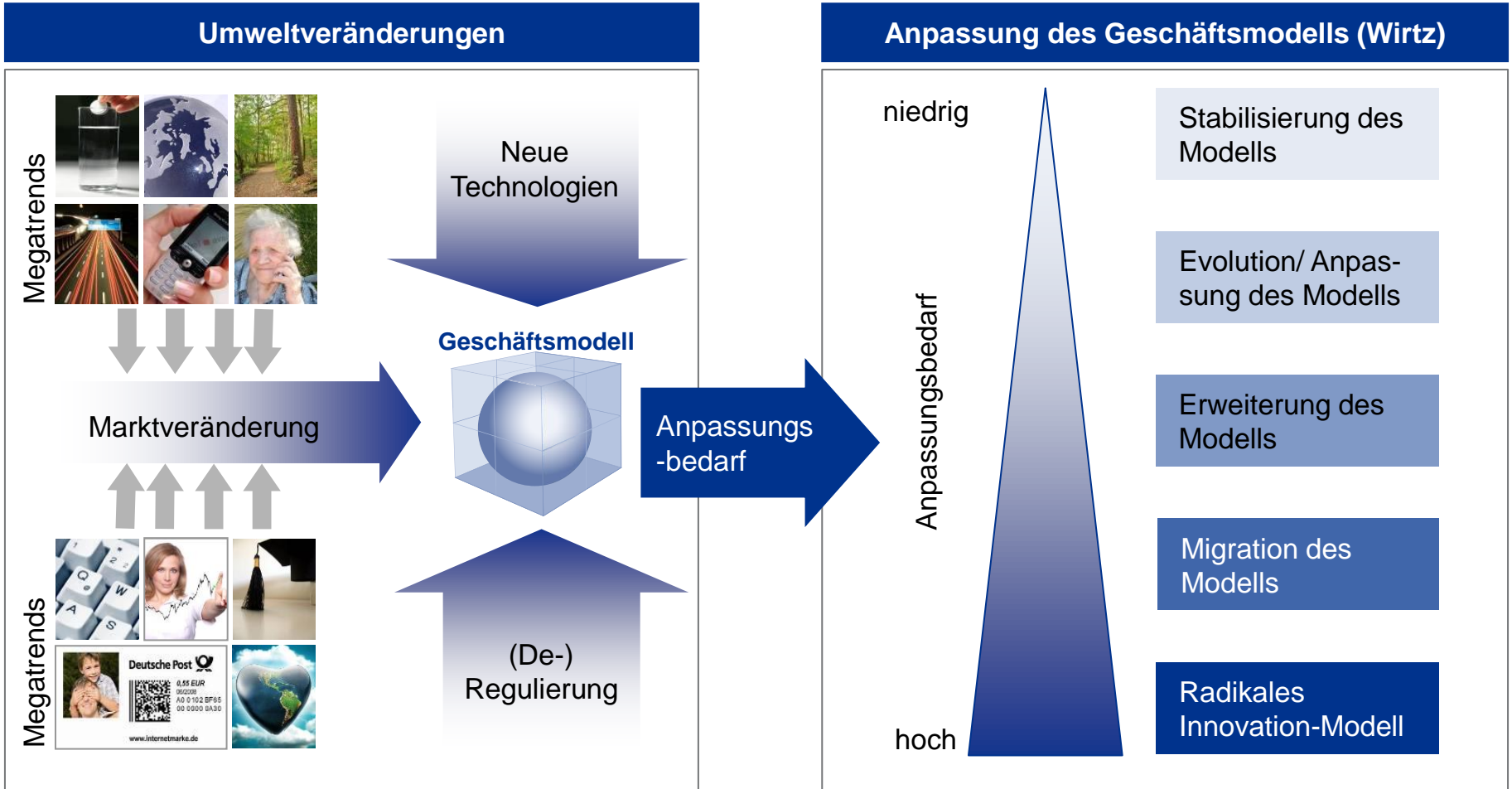


## References

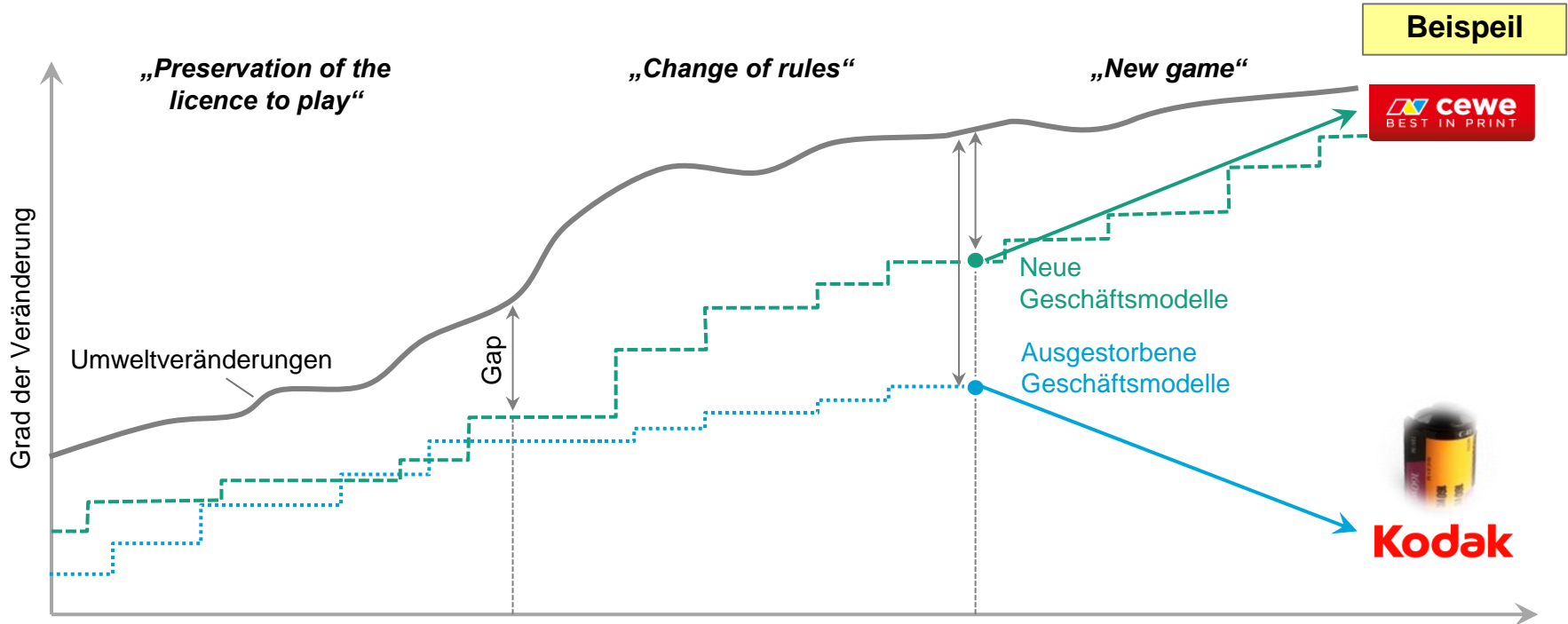


\* KPMG Survey: „Survival of the Smartest“, 2013

# Unternehmen müssen ständig innovieren, deren Geschäftsmodell anpassen und die Komplexität der Veränderungen verwalten



# Unternehmen müssen ihr Geschäftsmodell anpassen bevor sich „Spielregeln“ ändern!



- Die Unternehmen können Umweltveränderungen stand halten
- Häufige Produkt- und Prozessinnovation

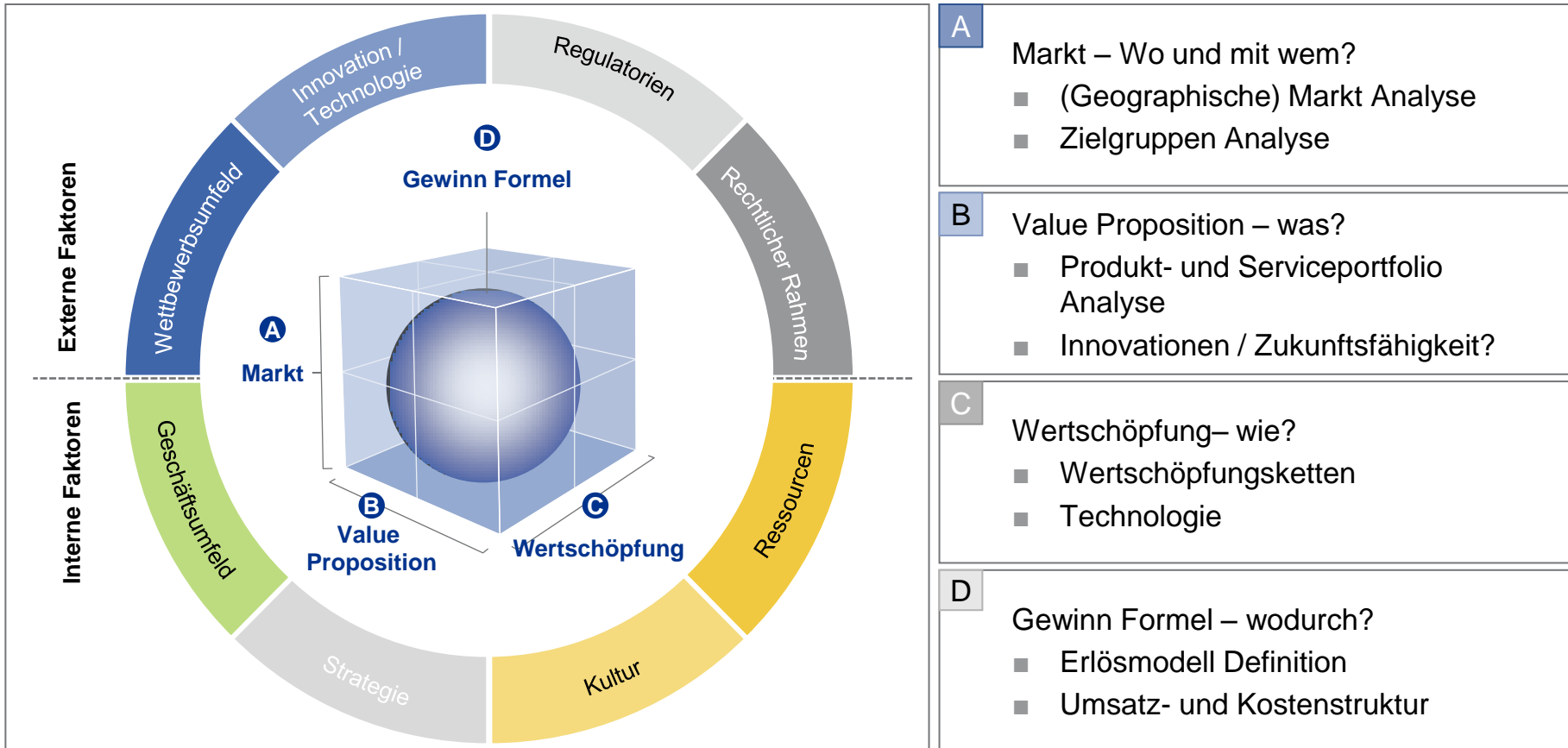
- Die Spielregeln ändern sich mehr und mehr durch: Neue Technologien, rechtliche / politische Alternationen, neue Mitbewerber, etc.
- Nicht alle unternehmen können mit den Veränderungen mithalten

- Veränderungen waren so signifikant dass Unternehmen das Tempo nicht mithalten können
- Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle

Time

# Das Geschäftsmodell beschreibt in 4 Dimensionen wo (Markt) das Unternehmen womit (Value Proposition) und wie (Wertschöpfung) Geld verdient (Gewinnformel)

## KPMG Business-Development-Cube







# BUSINESS CASE

# Spaniens populärsten Zeitungen beinhalten allgemeine Informationen und Sport Nachrichten

Spaniens größte Zeitungen nach durchschnittliche Auflagen und Lesern (zwischen Juni 2012 und Juni 2013)

## CLIENT

- Gratis
- Täglich
- Durchschnitts Auflage: 472,493
- Tägliche Leser: 1,900,000

Unser Kunde betreibt eine spanische allgemeine Tageszeitung, welche in verschiedene Regionalausgaben veröffentlicht wird. Das Unternehmen ist teile eines internationalen Holdings welche ähnliche Zeitungen in anderen Länder druckt.

## EL PAÍS

- Gebührenpflichtig
- Täglich
- Durchschnitts Auflage : 377,603
- Tägliche Leser: 1,929,000

El País, eine in Madrid veröffentlichte Allgemeinzeitung, trotzdem ist sie im ganzen Land verbreitet. Ist im Besitz des spanischen Medienkonzern PRISA, welche zu einer Mitte-Links Haltung neigt. War die erste Zeitung die ca. 1/3 der Belegschaft in 2012 entlassen hat.

## MARCA

- Gebührenpflichtig
- Täglich
- Durchschnitts Auflage : 287,393
- Tägliche Leser: 3,011,000

Marca deckt Sportthemen, vor allem Fußball mit Schwerpunkt auf Real Madrid. Obwohl der Sitz in Madrid ist wir diese in ganz Spanien zu lesen. Es ist im Besitz von **Unidad Editorial**. Marca ist bei weitem die meistgelesene Zeitung, mit rund 3 Millionen Leser täglich.

## EL MUNDO

- Gebührenpflichtig
- Täglich
- Durchschnitts Auflage : 268,151
- Tägliche Leser: 1,811,000

El Mundo ist eine Allgemeinzeitung welche in Madrid veröffentlicht wird, trotzdem verschiedene Regionalausgaben hat. Ist im Besitz von **Unidad Editorial**. Politisch kann diese als Mitte-Rechts betrachtet werden.

## as

- Gebührenpflichtig
- Täglich
- Durchschnitts Auflage : 233,168
- Tägliche Leser: 1,480,000

AS ist der direkte Konkurrent zu Marca, der sich insbesondere mit Fußball auseinandersetzt mit Fokus auf Madrid Clubs. Im Besitz von PRISA wird diese in Madrid veröffentlicht, mit mehreren Niederlassungen in ganz Spanien.

## ABC

- Gebührenpflichtig
- Täglich
- Durchschnitts Auflage : 214,639
- Tägliche Leser: 648,000

ABC ist eine Allgemeinzeitung, die in Madrid veröffentlicht wird, aber in ganz Spanien verbreitet. Es gehört der **Grupo Vocento**. ABC ist für eine konservative Haltung bekannt und hat in der Vergangenheit die spanische Monarchie unterstützt.

## LA VANGUARDIA

- Gebührenpflichtig
- Täglich
- Durchschnitts Auflage : 194,014
- Tägliche Leser: 811,000

La Vanguardia eine Allgemeinzeitung und vor allem in Katalonien verbreitet, deswegen auch auf Katalanisch. Die Zeitung unterstützt offen die katalanischen Unabhängigkeit. Es gehört zur Grupo Godo.

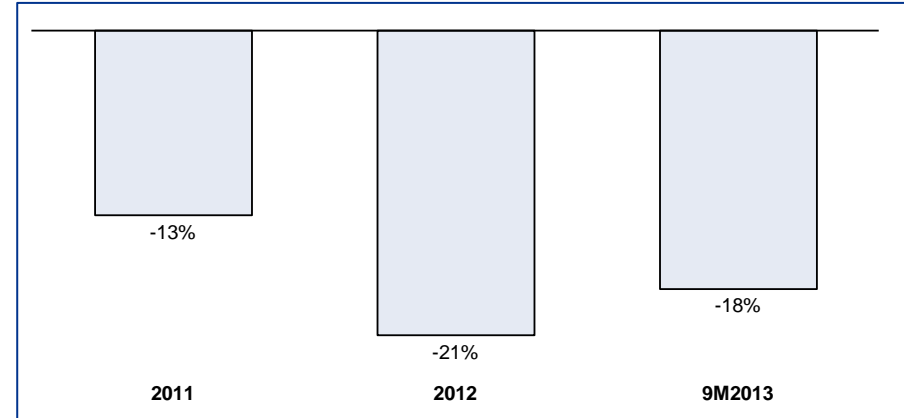
# Die Zeitungsindustrie in Spanien hat einen enormen Rückgang der Rentabilität in den letzten Jahren erlebt

## Die Zeitungsindustrie in Spanien

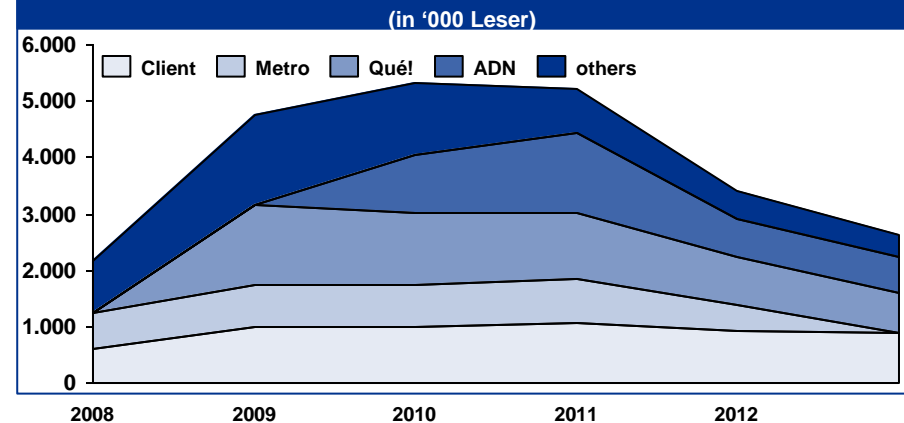
### Fakten und jüngste Entwicklungen

- 2012 ca. 14,2 Millionen Menschen haben eine von den 50 größten Zeitungen, welche täglich in Tabloid-Format veröffentlicht werden, gelesen. Trotz allem ist die Marktpenetration von 42% auf 36% in den letzten 5 Jahren gesunken.
- Umsatz pro traditionelle Zeitung besteht zu 60-70% aus Werbung und 30-40% aus Verkaufspreis.
- Die wichtigsten Akteure am Markt haben einen steilen Umsatzrückgang gesehen und verloren am meisten mit den Zeitungsgeschäft.
- Alle großen Gratiszeitungen, bis auf unseren Kunden, mussten einen starken Rückgang der Leserschaft und dadurch einen Verlust verzeichnen. Die Zahl der Publikationen hat sich von 36 im Jahr 2011 auf 22 in 2013. Metro verschwand kürzlich aus dem Markt
- Die Zeitungen, die in der Lage waren ihre Leserschaft deutlich zu erhöhen, sind die Sportzeitungen Marca und AS. La Vanguardia erhöht leicht ihre Auflage. Alle anderen großen Zeitungen stagnierten oder verzeichneten Verluste
- Marca und AS zusammen mit El País betreiben die erfolgreichsten Online-Plattformen (anhand von monatlichen Unique Visitors gemessen). Marca verfügt über 4,6 Millionen Besucher, El País 3.8 und AS 2.5.

### Entwicklung der Werbeausgaben in Printmedien



### Entwicklung von Gratiszeitschriften in Spain

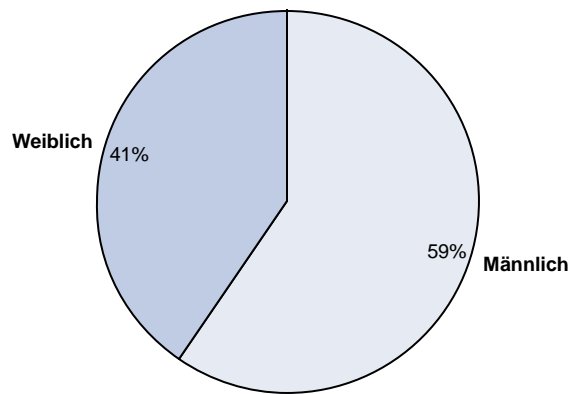


AWIC Media Study 2012, i2t Media study

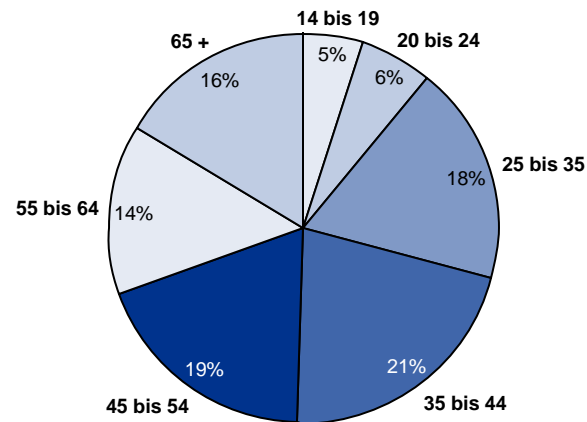
# Spanische Leser sind vorwiegend männlich, aus der Mittelklasse und älter als 25 Jahre

## Demographische und Gewohnheiten der Zeitungsleser

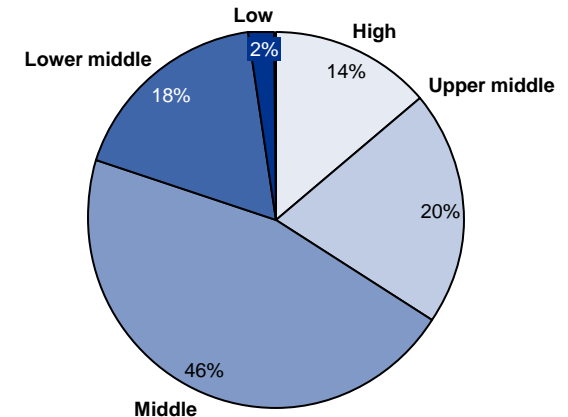
### Geschlecht



### Alter



### Einkommensgruppe



## Allgemeine Informationen

- Spanische Zeitungsleser teilen Ihre Zeitung oder lesen es in öffentlichen Plätze. Obwohl nur ca. 10% der Bevölkerung eine Zeitung kauft, lesen mehr als 30% täglich Zeitungen.
- Zeitungen werden hauptsächlich in Spanisch gelesen, bis auf wenige Ausnahmen in Katalanisch und eine in Baskisch.
- Mit jedem Jahr verringern sich die Zeitungsleser. Es überrascht nicht, da die Nutzung des Internets stark wächst, aber auch kann ein stetiges Wachstum in den letzten 5 Jahren vorweisen.

# Unser Kunde ist einer der größten Gratiszeitungsanbieter in Spanien

## Unternehmensdaten

**Gratiszeitungen**, veröffentlicht seit 2000  
**Bis 2013** 15 regionale Ausgaben, jetzt sind nur noch 5 übrig  
 (Barcelona, Madrid, Zaragoza, Valencia und Andalucía) (täglich und wöchentlich)

Im Besitz eines ausländischen Medienkonzerns

Kennzahlen	2012	2011
Erlöse in mil. €	17.4	22,3
EBIDTA in mil. €	- 6.9	- 3.6
Leserschaft	1,900.000	2,100.000

## Eckpunkte Business Case

- Das einzige Gratiszeitungsunternehmen welches die Leserschaft mehr oder weniger stabil halten konnte.
- Dennoch generiert er keinen Gewinn aufgrund des Rückgangs in Print-Werbung trotz Schließung mehrerer Vorgänge.
- Es bedarf einer neuen Strategie um wieder Gewinn zu erzielen.

## Format

▪ **Print (Tägliche Auflagen~470,000, wöchentliche Auflagen ~700,000)**

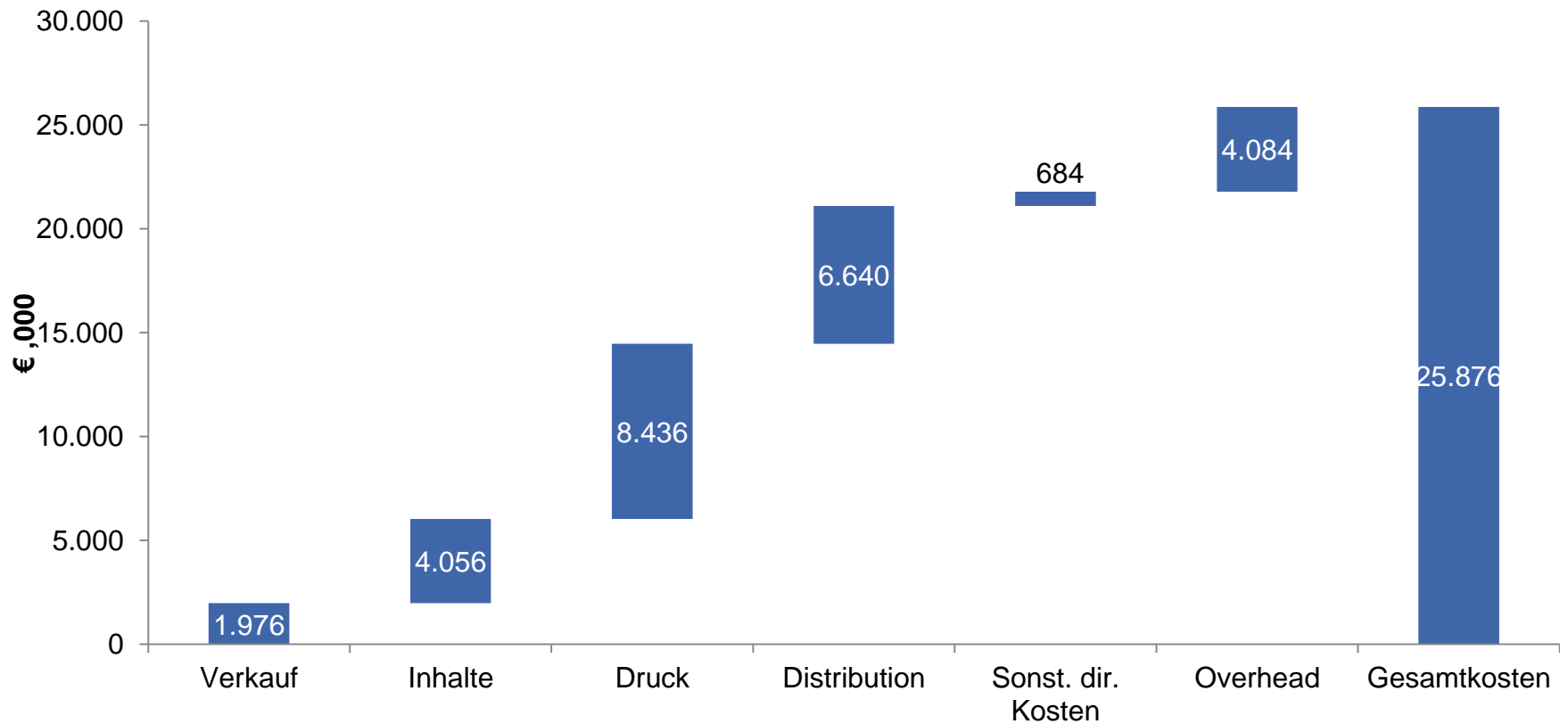
- Veröffentlichung von einer täglichen und einer wöchentlichen (Sonntag) kostenlose Zeitung im Tabloid -Format
- Verschiedene Regionalausgaben, 4 in Spanisch, 1 in Katalanisch
- Allgemeinzeitungen, umfassen eine breite Palette an Themen. Die Sonntagszeitung hat eine internationale Ausrichtung.

▪ **Online (Monatliche unique visitors ~ 1,200,000)**

- Gleiche Themen wie in der Print-Ausgabe
- Eigene Video und Blogging Plattform
- Kooperationen mit anderen Websites (Stellenanzeigen, Immobilien usw.)

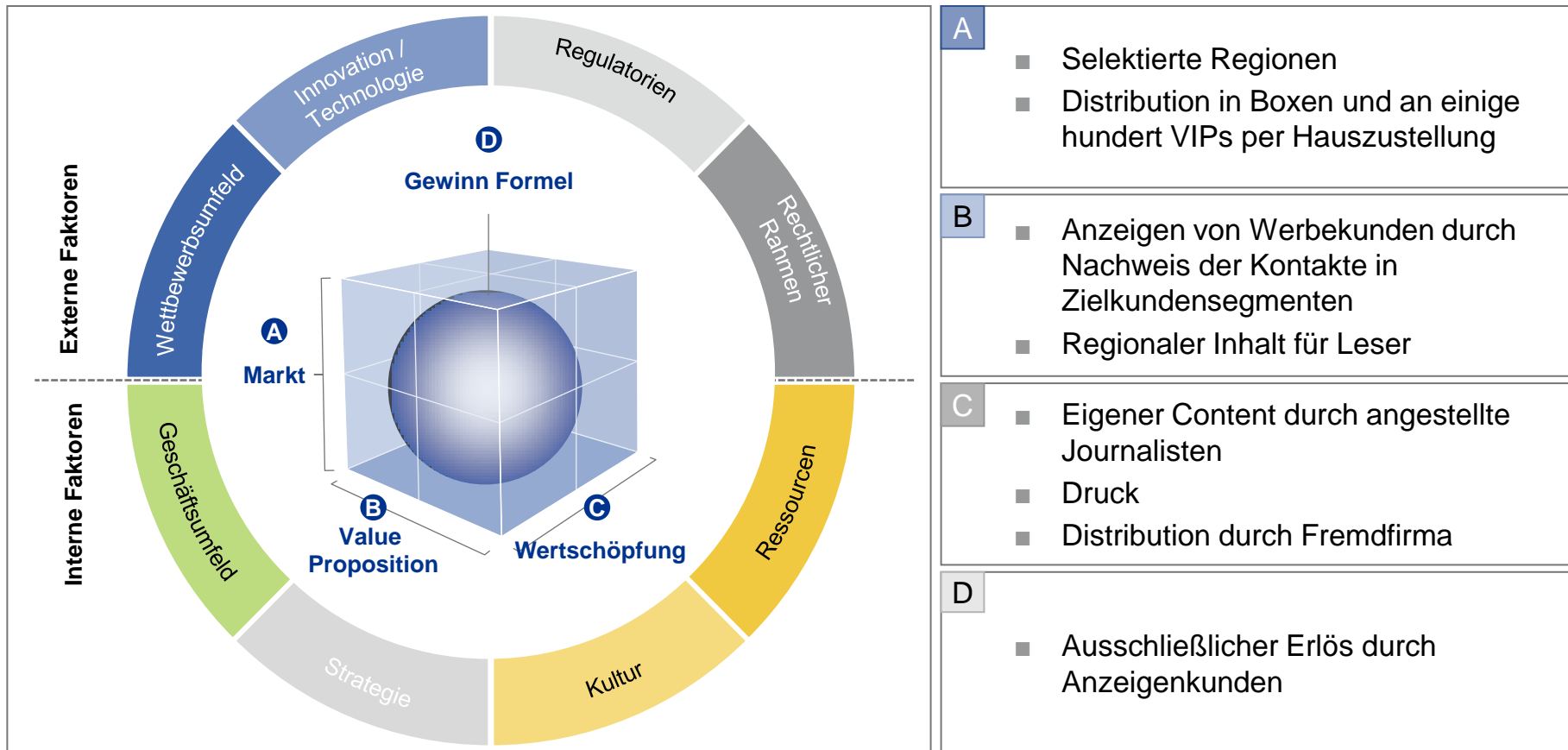
# Für den Kunden entstehen jährliche Gesamtkosten von fast 26 Millionen Euro

## Kostenstruktur anhand den wichtigsten Kostentreiber



# Entsprechend unserem Modell wurden die verschiedenen Bausteine des Geschäftsmodells verändert

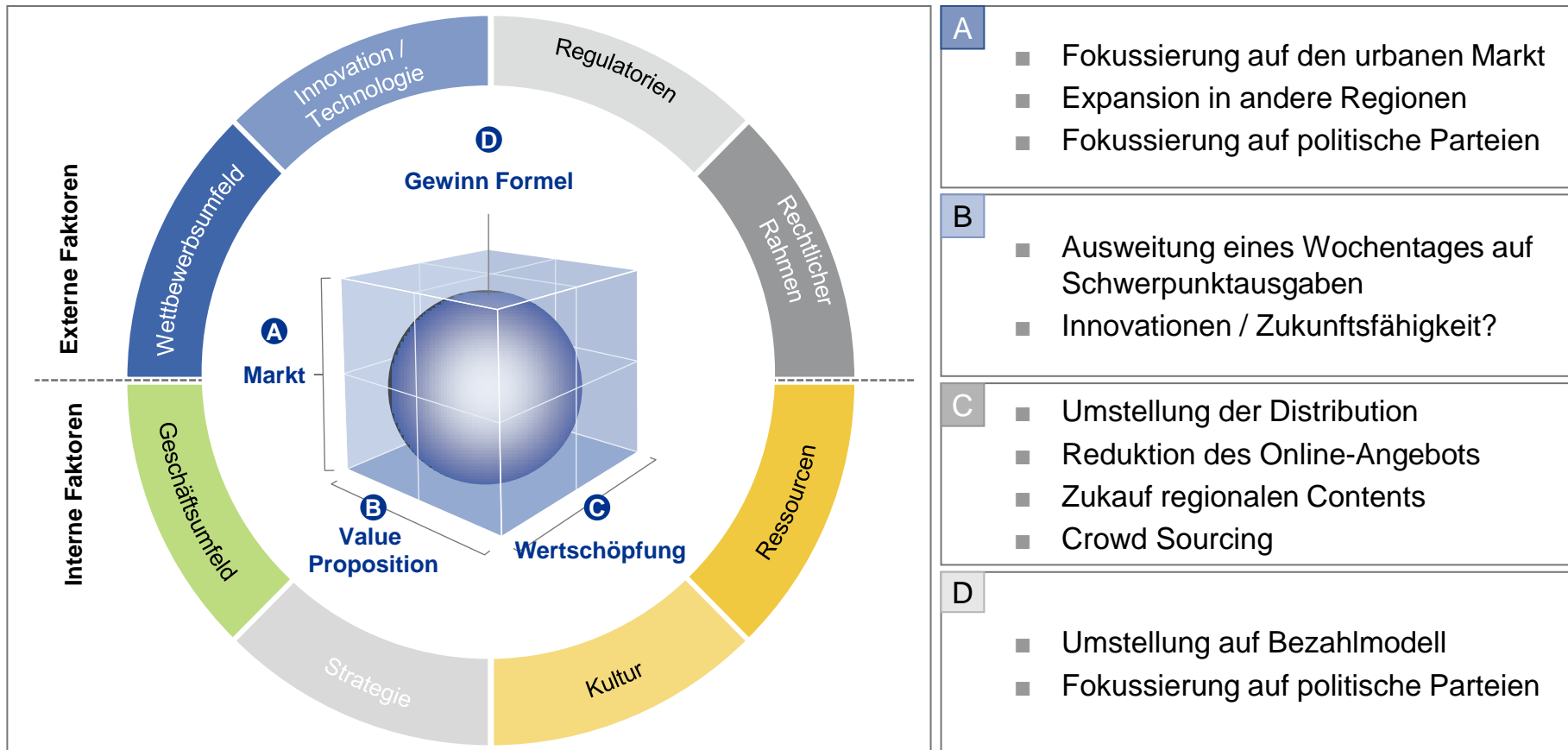
## KPMG Business-Development-Cube



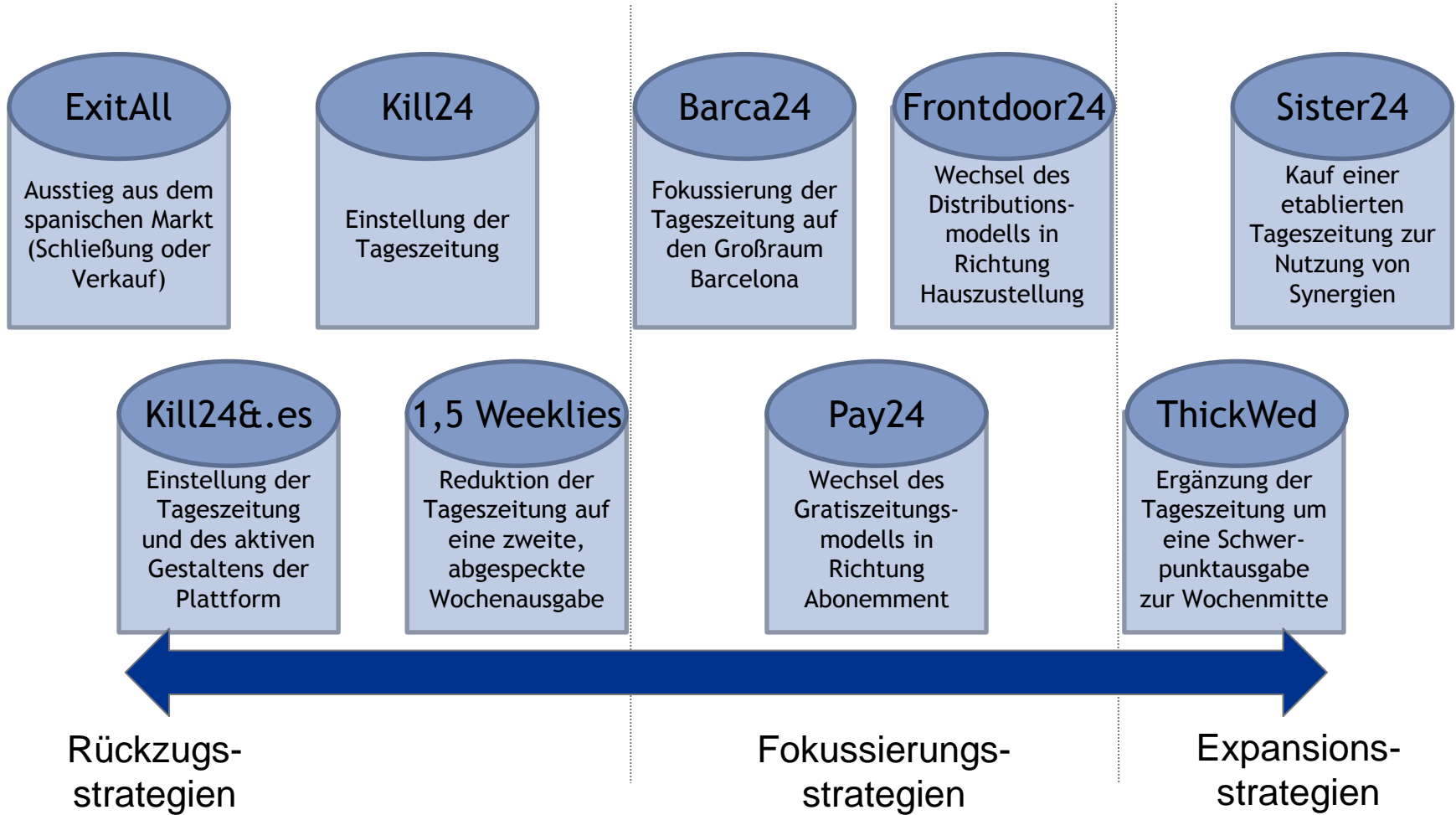


# Entsprechend unserem Modell wurden die verschiedenen Bausteine des Geschäftsmodells verändert

## KPMG Business-Development-Cube



# Daher wurden von der Geschäftsführung, unterstützt von KPMG, eine Reihe unterschiedlicher strategischer Optionen bewertet



# Die Fokussierungsstrategien sind allesamt entweder finanziell wenig überzeugend oder mit hohem Risiko behaftet

## Frontdoor24

- Erhöhung der Attraktivität der Zielgruppe durch Hauszustellung an rd. 53.500 Haushalte; Einstellung der Boxdistribution
- Bei diesem Volumen positiver Kosteneffekt Druck vs. Distribution

Szenario	Umsatz	EBITDA
Optimistisch	6.747	417
Realistisch	6.128	-171
Pessimistisch	5.656	-614

Der Break-Even ist mit 50.000 Kopien bei einem Umsatz von € 6,0 Mio. erreicht

## Barca24

- Reduktion der Distribution auf den Großraum Barcelona: 50.000 Kopien
- Positiver Kosteneffekt Druck vs. Distribution
- Umsatzverlust bei Kunden mit nationalen Werbestrategien

Szenario	Umsatz	EBITDA
Optimistisch	5.860	213
Realistisch	4.897	-704
Pessimistisch	4.228	-1.335

Der Break-Even liegt bei einem Umsatzverlust bei nationalen Kunden von 6%

## Pay24

- Ausschließlich Zustellung an zahlende Abonnenten; kein Kioskvertrieb
- Nettopreis mit € 0,6 deutlich unter Konkurrenz
- Erhöhung der Produktattraktivität durch 36 Seiten
- Anzeigenumsatz stabil bei € 0,5 Mio.

Szenario	Umsatz	EBITDA
Optimistisch	7.122	877
Realistisch	5.699	-194
Pessimistisch	4.941	-893

Der Break-Even befindet sich bei 10.050 zahlenden Abonnenten

# Bei ausschließlicher Betrachtung eines Jahresergebnisses ist die Eliminierung der Tageszeitung die risikoloseste Alternative

## 1,5 Weeklies

- Ersatz der Tageszeitung durch eine schmale Wochenzeitung mit Erscheinungstermin Mitte der Woche
- Kunden mit Schaltungswünschen Mitte der Woche werden weiter serviert

Szenario	Umsatz	EBITDA
Optimistisch	5.593	805
Realistisch	4.637	-102
Pessimistisch	3.843	-849

Der Break-Even ist bei einem Umsatz von € 21.000 pro Ausgabe erreicht

## Kill24

- Aufgabe der Tageszeitung
- Weiterführung des Online-Portals durch verhältnismäßig hohen Zukauf von externen Inhalten
- Verlust von Umsätzen mit Kunden, die unter der Woche schalten wollen

Szenario	Umsatz	EBITDA
Optimistisch	4.099	686
Realistisch	3.357	-8
Pessimistisch	2.582	-733

Der Break-Even liegt bei einem Umsatzverlust der Wochenzeitung von 8%

## Kill24 & .si

- Aufgabe der Tageszeitung
- Starke Reduktion des Online-Portals; Weiterführung nur als Placebo für Kunden, die auch Online präsent sein wollen
- Minimale Kostenstruktur mit unter 20 Mitarbeitern

Szenario	Umsatz	EBITDA
Optimistisch	3.358	374
Realistisch	2.982	23
Pessimistisch	2.461	-476

Der Break-Even liegt bei einem Umsatzverlust der Wochenzeitung von 9%



*cutting through complexity*

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Wien, 27.11.2014

