

Het identificeren van winstgevende groeikansen

Casestudy van Boudewijn Beerkens
CFO en lid van de Raad van
Bestuur van Wolters Kluwer nv



14 juni 2006 - Noordwijkerhout

Agenda

- Introductie Wolters Kluwer
- De uitdaging van Wolters Kluwer
- Nieuwe strategie om groei en winstgevendheid te realiseren
- De rol van de CFO-community
- Geleerde lessen
- Resultaten

Een wereldwijde onderneming op het gebied van professionele informatie

■ Bedrijfsprofiel

- Wereldwijde uitgever & informatiedienstverlener
- Marktleidende posities in merendeel van haar markten
- Opererend in >30 landen: in Europa, Noord-Amerika en Azië/Pacific
- Rijke M&A-historie: meer dan 300 overnames in de laatste 10 jaar

■ Belangrijkste marktontwikkelingen

- Migratie van papier naar elektronisch versnelt
- Zoeken naar autonome groei in volwassen markten
- Opbouwen van leidende posities in opkomende markten
- Consolidatie: wereldwijde concurrentie vindt ook plaats in M&A-arena

■ Financiële kerncijfers

- Omzet EUR 3,4 miljard met 16% operationele marges
- Marktkapitalisatie EUR 6 miljard; ondernemingswaarde EUR 8 miljard (Juni 06)
- Genoteerd aan de Euronext (de AEX-index)
- 75% in institutionele handen (waarvan 35% Noord-Amerika, 64% Europa, 1% Azië Pacific / Midden-Oosten)

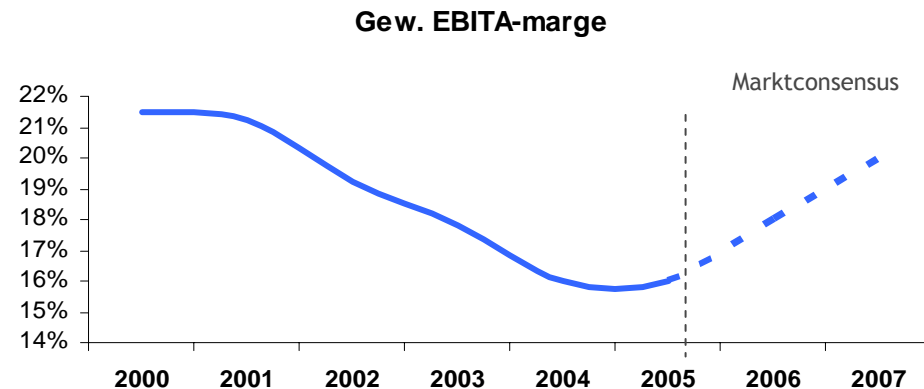
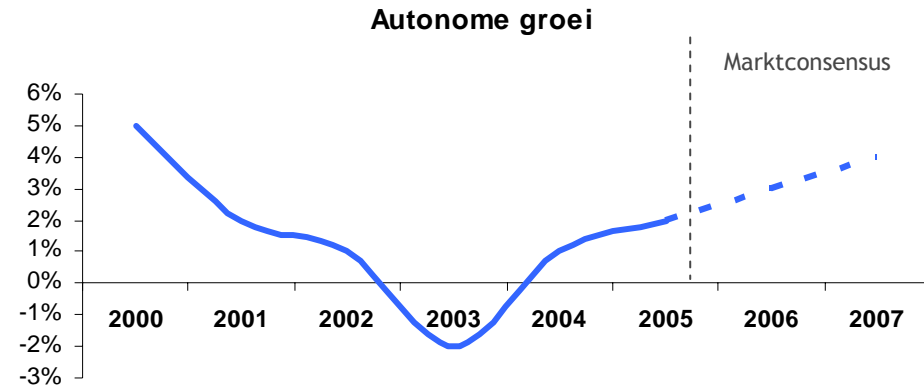
Vijf belangrijke divisies met krachtige merken

Health \$ 814 miljoen	Corporate & Financial Services \$ 617 miljoen	Tax, Accounting & Legal \$ 775 miljoen	Legal, Tax & Regulatory Europe € 1.292 miljoen	Education € 309 miljoen
Apothekers Verpleegkundigen Ziekenhuizen	Bankwezen Verzekeringen Compliance	Belastingadvies Accountants Juristen	HR-managers Accountants Juristen	Docenten Hoogleraren Studenten
<i>Merken zijn o.a.:</i>	<i>Merken zijn o.a.:</i>	<i>Merken zijn o.a.:</i>	<i>Merken zijn o.a.:</i>	<i>Merken zijn o.a.:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Adis ■ Facts & Comparisons ■ Lippincott Williams & Wilkins ■ Medi-Span ■ Ovid ■ ProVation ■ Source 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BizFilings ■ CT ■ CT Summation ■ CT Tymetrix ■ UCC Direct Services ■ Wolters Kluwer Financial Services 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aspen ■ CCH ■ ProSystem fx ■ Loislaw ■ Kluwer Law International 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ASPI ■ Croner ■ CCH ■ IPSOA ■ Kluwer ■ Lamy ■ LA LEY ■ Luchterhand ■ Norstedts Juridik ■ Teleroute 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bildungsverlag EINS ■ digital spirit ■ Jugend & Volk ■ Liber ■ Műszaki Kiadó ■ Nelson Thornes ■ Wolters-Noordhoff ■ Wolters Plantyn

Nieuwe 'Corporate Identity' geïntroduceerd:  **Wolters Kluwer**

Wolters Kluwer's uitdagingen

- Vanaf 2000 kampte Wolters Kluwer met een gestage daling van de autonome groei ...
- ... hierdoor was het noodzakelijk de onderneming te herstructureren en in autonome groei te investeren ...
- ... maar deze investeringen drukken tijdelijk de marges.



3-jarenplan om leidende posities te kapitaliseren

WK vóór 2003



Strategisch Plan WK 2003-2006

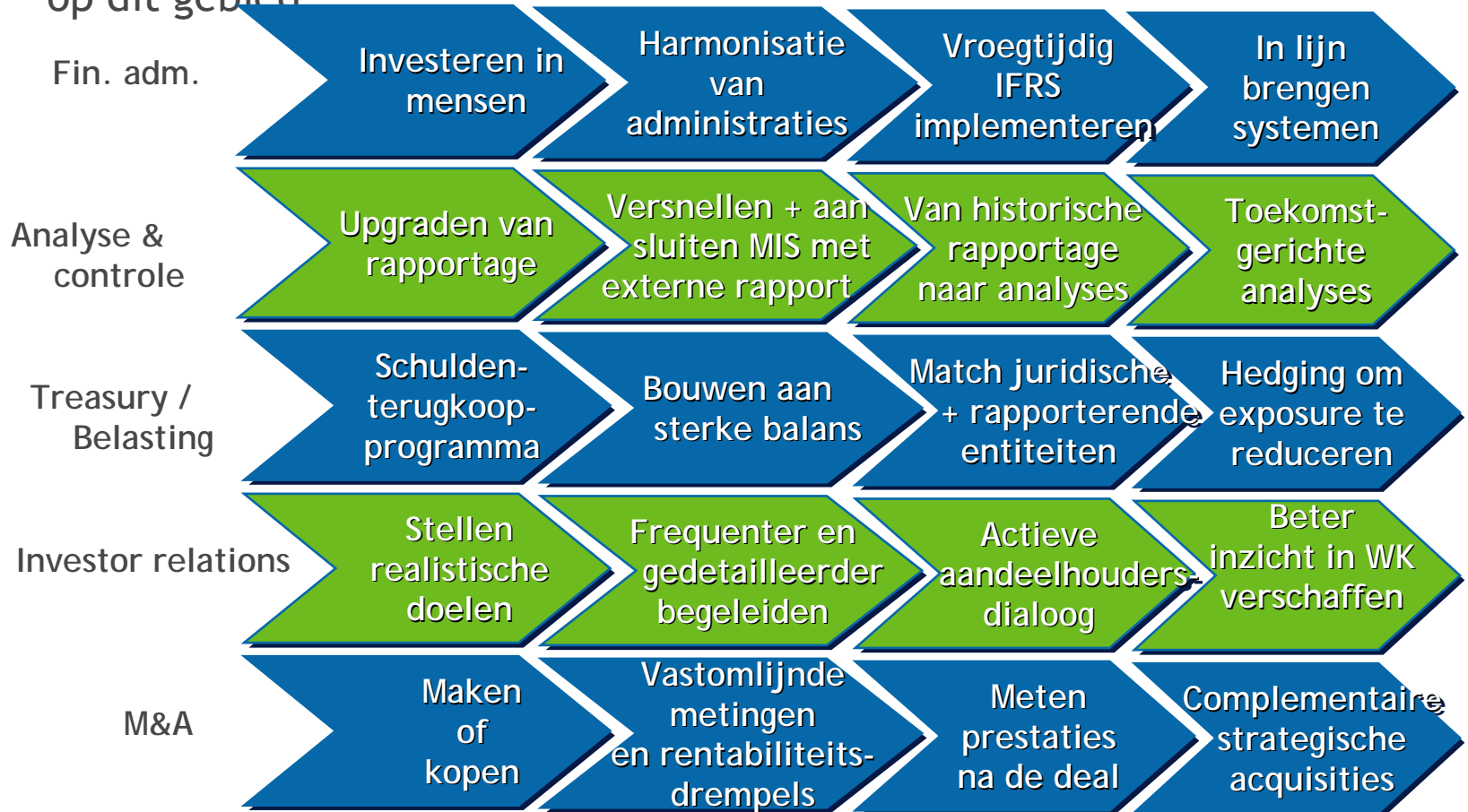


De implementatie van het Plan

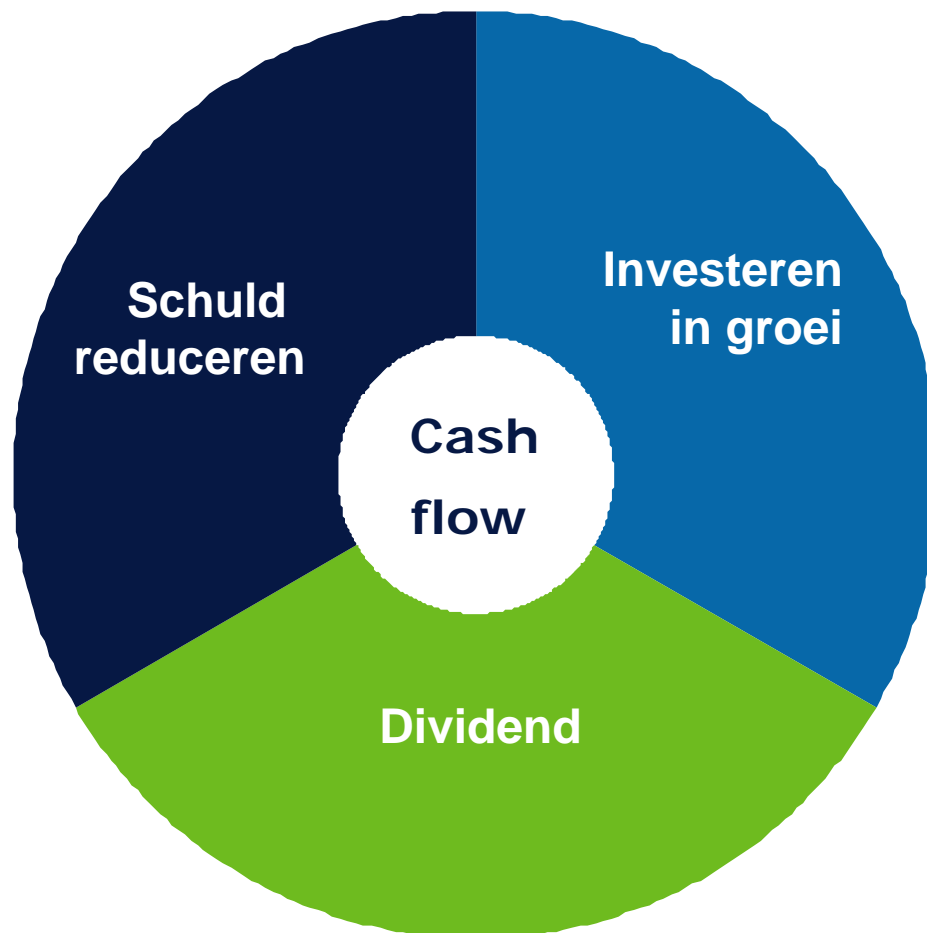
- Investeren in groei rond leidende marktposities; Vastomlijnde allocatie van middelen (focus op ROIC)
 - Verschuiving van nettowinst focus naar autonome groei
 - Klantgerichtheid
 - Uitbreiding van productontwikkeling
 - Focus op marketing & sales
 - Investerings in online groei en migratie - geïntegreerde end-to-end-oplossingen
 - Selectieve, complementaire strategische acquisities
- Reduceren van structurele kosten om meer middelen voor productontwikkeling te creëren en de marges te steunen
 - Consolideren van onroerend goed
 - Standaardiseren en consolideren van technologieplatforms en datacentra
 - Uniforme financiële systemen
 - Outsourcing en offshoring van Softwareontwikkeling en ICT
- Reorganiseren
 - Creëren van klantgerichte units; groter en minder versnipperde divisies, globalisering
 - Versterken van management
 - Stellen van hoge prestatienormen en targets (bottom up), gekoppeld aan de beloning
 - Versterken van financiële organisatie ter ondersteuning van operationele discipline

De rol van de CFO-community

Om deze strategie te kunnen uitvoeren, is een sterke en ondersteunende financiële organisatie nodig; daarom heeft Wolters Kluwer fors geïnvesteerd op dit gebied



Kapitaal allocatie



Stimuleren van autonome groei: opzetten van een productontwikkelingsfonds

Invoering van een New Product Development-fonds ter stimulering van investeringen in autonome groei en ter verbetering van de controle

- Centrale financiering van NPD-investeringen
- Financiële gevolgen van investeringen worden buiten budget gehouden
- Vastomlijnd aanvraagproces
- Vastomlijnde rentabiliteitsdrempels en ROIC-eisen
- Doorlopende monitoring en evaluatie

Stimuleren van autonome groei: Sturen op basis van indicatoren voor autonome groei

Invoering van Key Performance Indicators specifiek gericht op autonome groei

- Autonome omzetgroei
 - Groei, exclusief overnames, desinvesteringen en valuta-effecten
- Innovatie-ratio
 - Omzet uit nieuwe producten als percentage van totale omzet
- Retentie-/verlengingsratio
 - Meten van verloop
- Vergroten van Go-to-Market focus
 - Go-to-Market uitgaven
 - Ontvangen orders per sales FTE
- Toewijzen van KPI's voor autonome groei als maatstaf voor het beloningssysteem

Geleerde lessen

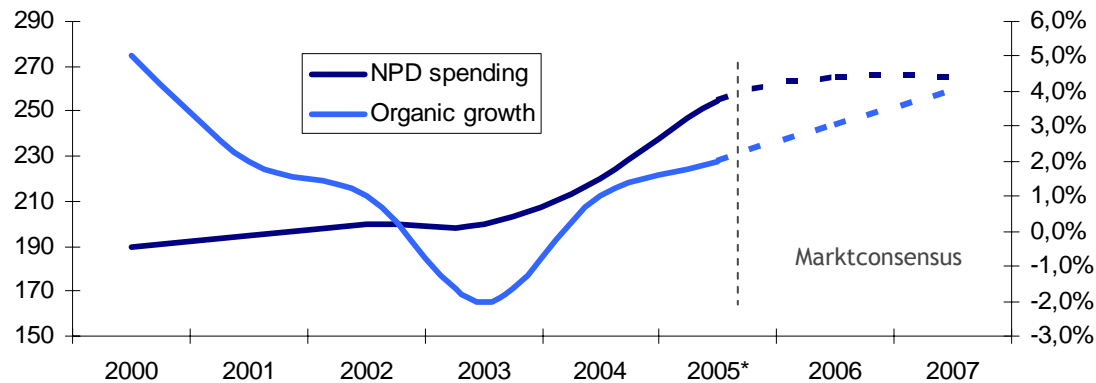
Het realiseren van autonome groei is een complex doel dat alleen wordt bereikt door een verscheidenheid van factoren op elkaar af te stemmen

- Onderkennen van het belang van strategische keuzes en vastomlijnde kapitaaltoewijzing
- Bouwen aan sterke financiële organisatie ter ondersteuning van groei-initiatieven en ter waarborging van financiële en operationele discipline
- Investerings in productontwikkeling vereisen vastomlijnde protocollen en processen
- Het management moet de mogelijkheid hebben langetermijninvesteringen te doen die wellicht ten koste gaan van de winstgevendheid op de korte termijn
- De juiste KPI's vaststellen en koppelen aan het beloningssysteem is essentieel

Verrichtingen



- De daling van de autonome groei is omgebogen door substantiële investeringen in nieuw-productontwikkeling



- Substantiële verbetering van cashflow
- Vooruitzichten 2007: 4% autonome groei met marges van 19-20%
- Significant positieve reactie van aandeelkoers

* 2005 tot 3e kwartaal

Vooruitzichten 2006 en daarna

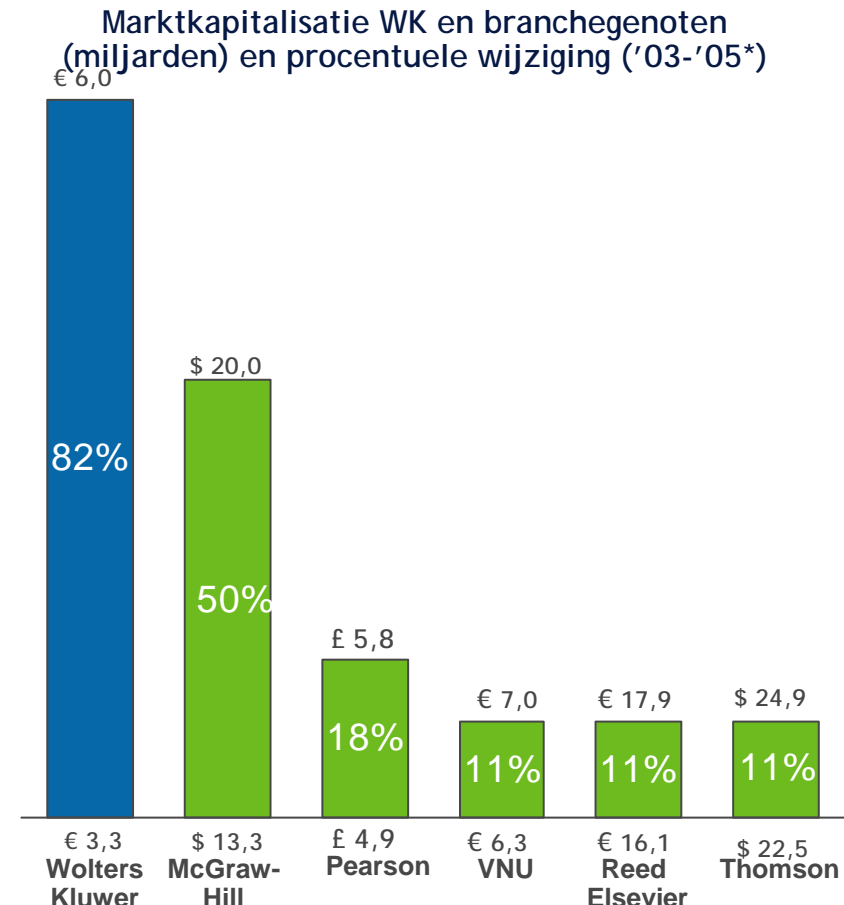
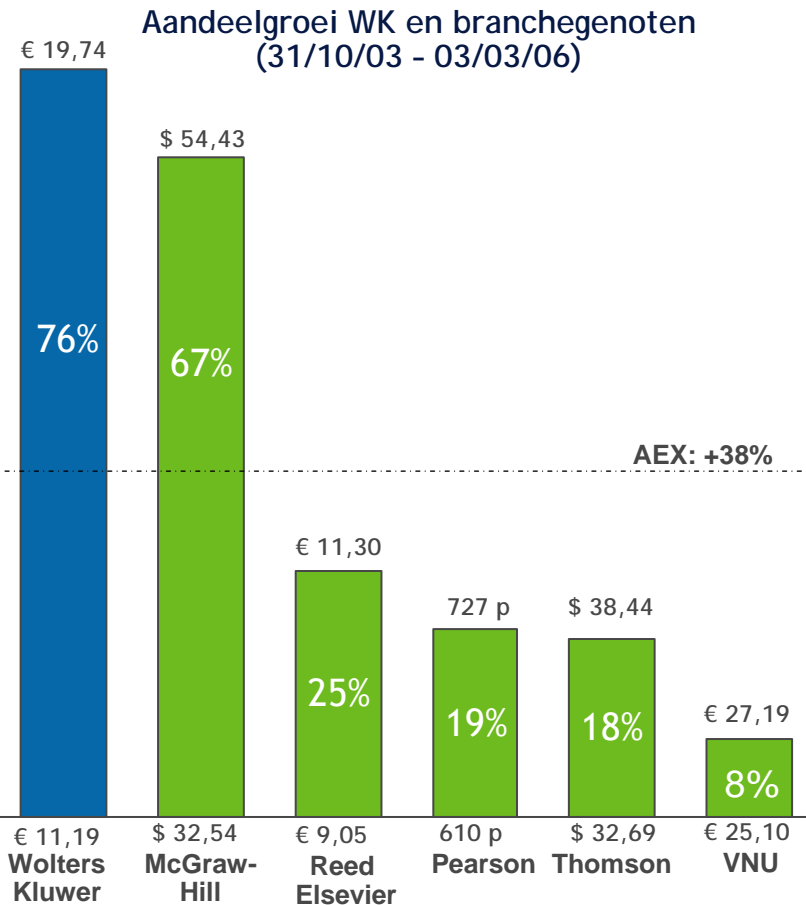
Operationele kerncijfers	2004	2005	2006E*	Vanaf 2007*
Autonome omzetgroei	1%	2%	2-3%	4%
Gewone EBITA-marge	16%	16%	16,5%-17,0%	19-20%
Cashconversie	126%	106%	95-105%	95-105%
Financiële kerncijfers				
Vrij besteedbare kasstroom	€ 456 m	€ 351 m	± € 350 m	≥€400 m
ROIC %**	7%	7%	7%	≥ WACC
Verwaterde gewone WPA	€ 1,02	€ 1,06	€ 1,18-€ 1,23	€ 1,45-€ 1,55

* Bij gelijkblijvende wisselkoers EUR/USD 1,25

** Na belastingen

De WACC bedraagt momenteel 8% na belastingen

Door dit alles doet WK het sinds de nieuwe strategie (okt 2003) duidelijk beter dan haar branchegeenoten en de markt



Bron: Bloomberg, Factiva Financial Snapshot: 3 maart 2006

Bron: Jaarverslagen ondernemingen, Factiva Financial Snapshots

* Op basis van marktkapitalisatie op 3 maart 2006

Onze visie:

The Professional's First Choice

Provide information, tools, and solutions to help professionals make their most critical decisions effectively and improve their productivity