

# Identificeren van rendabele groei- mogelijkheden: "Going organic"

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
- Lessons learned
- 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 (2005)
- 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 divisies met sterke merken

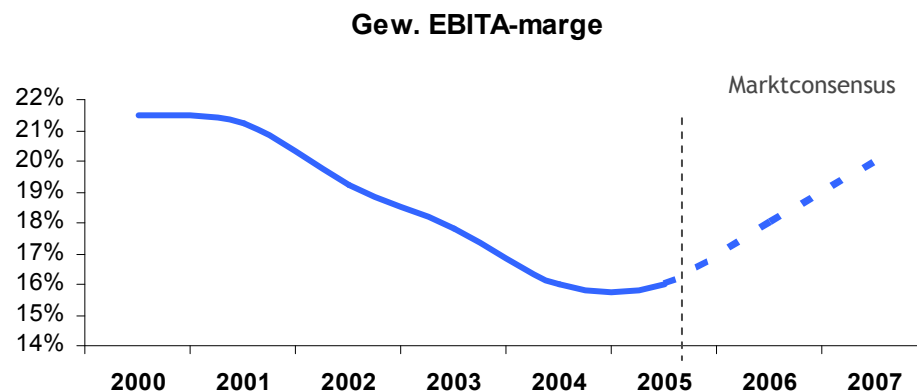
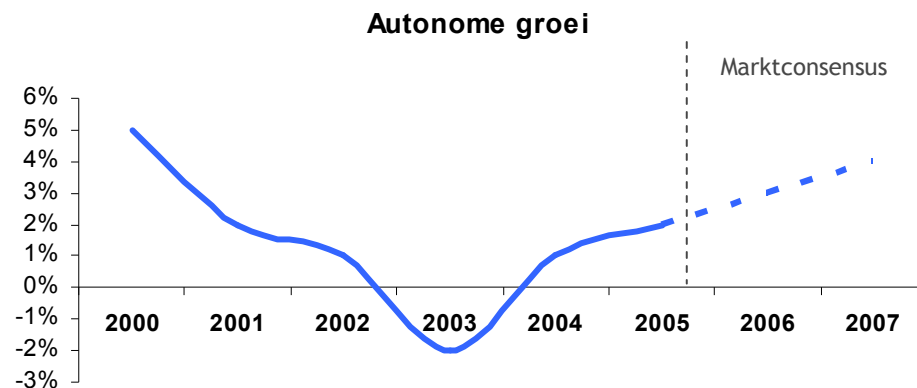
Health \$ 814 miljoen	Corporate & Financial Services \$ 617 miljoen	Tax, Accounting & Legal \$ 775 miljoen	Legal, Tax & Regulatory Europe € 1.292 miljoen	Education € 309 miljoen
Apothekers Verpleegkundigen Ziekenhuizen Pharma industrie	Bankwezen Verzekeringsmij. Compliance - Officers	Fiscalisten Accountants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

Nieuwe 'Corporate Identity' geïntroduceerd:



# 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
- Structureel reduceren van 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 ...



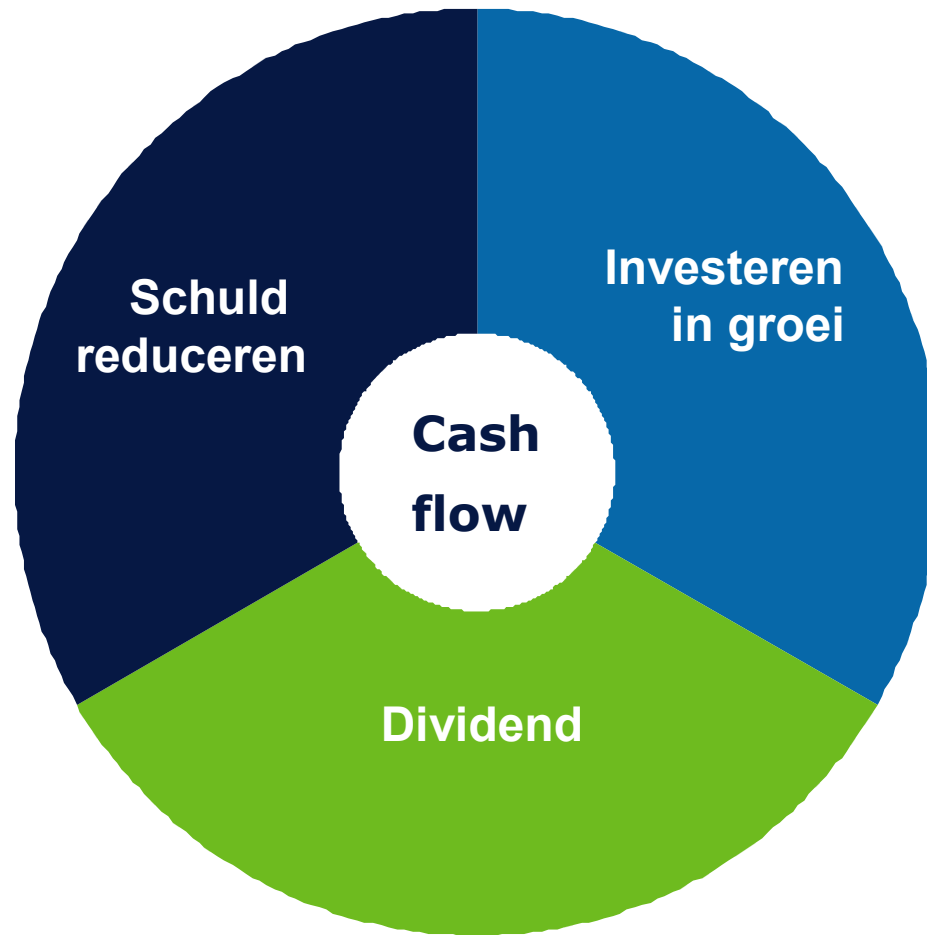


# Stimuleren van autonome groei: Sturen op basis van indicatoren voor autonome groei

## 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 kosten
  - Ontvangen orders per sales FTE
- Toewijzen van KPI's voor autonome groei als maatstaf voor het beloningssysteem

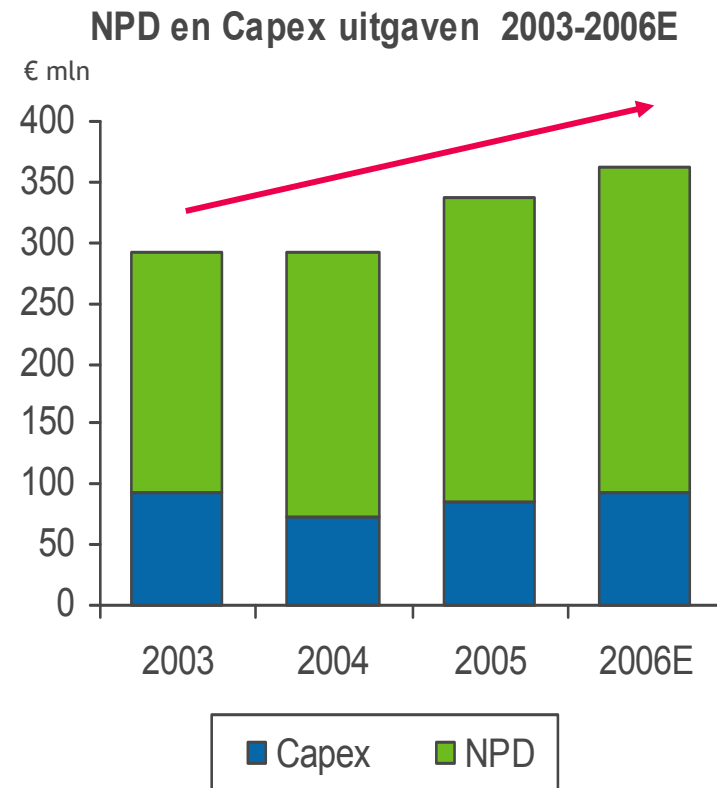
# Kapitaal allocatie



# Stimuleren van autonome groei:

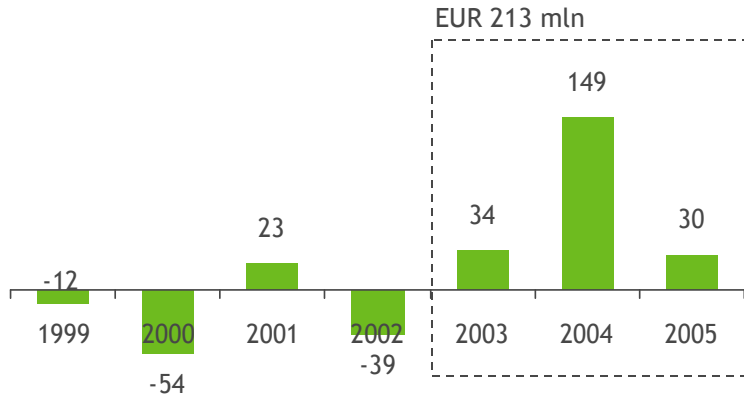
## Investerings in ontwikkeling van nieuwe producten

- Significante verhoging van investering in nieuwe producten ter ondersteuning van lange termijn autonome groei
- Duidelijke rendementseisen voor alle investeringsbeslissingen (gekoppeld aan ROIC)
- ‘Budget relief’ mogelijkheid voor plannen die op korte termijn niet direct bijdragen aan de winst

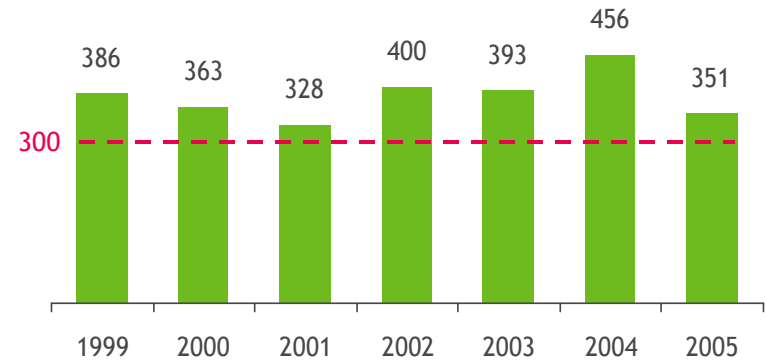


# WK kent een sterke financiële positie

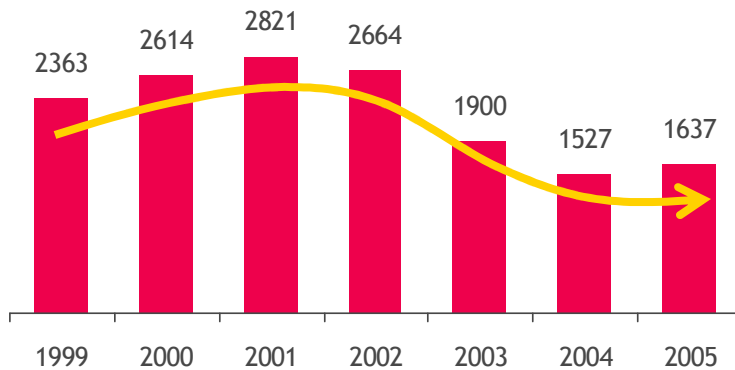
Werkkapitaal (EUR mln)



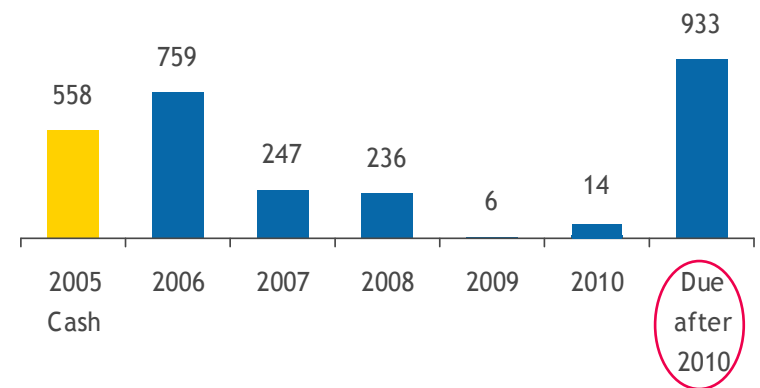
Vrij besteedbare kasstroom (EUR mln)



Netto schuld (EUR mln)



Schulden aflossingschema (EUR mln)





## “Lessons learned”

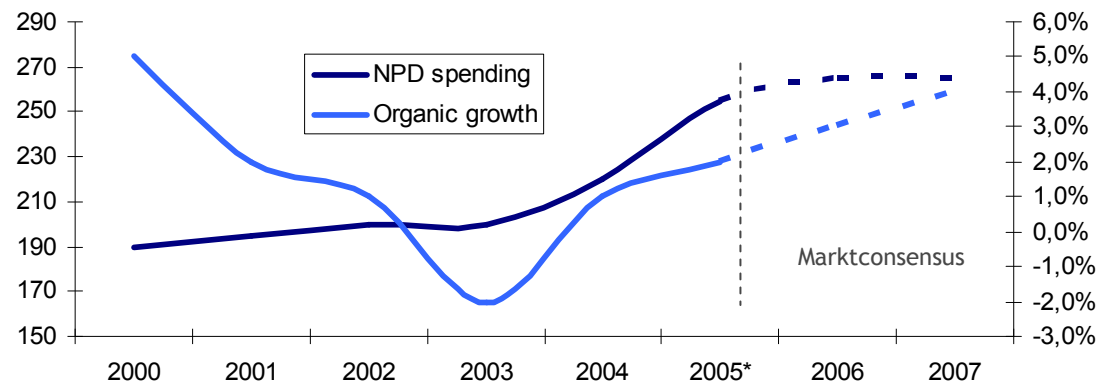
Het realiseren van autonome groei is een complex doel dat alleen wordt bereikt door een verscheidenheid van factoren op elkaar af te stemmen

- 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
- 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

# Resultaten



- 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

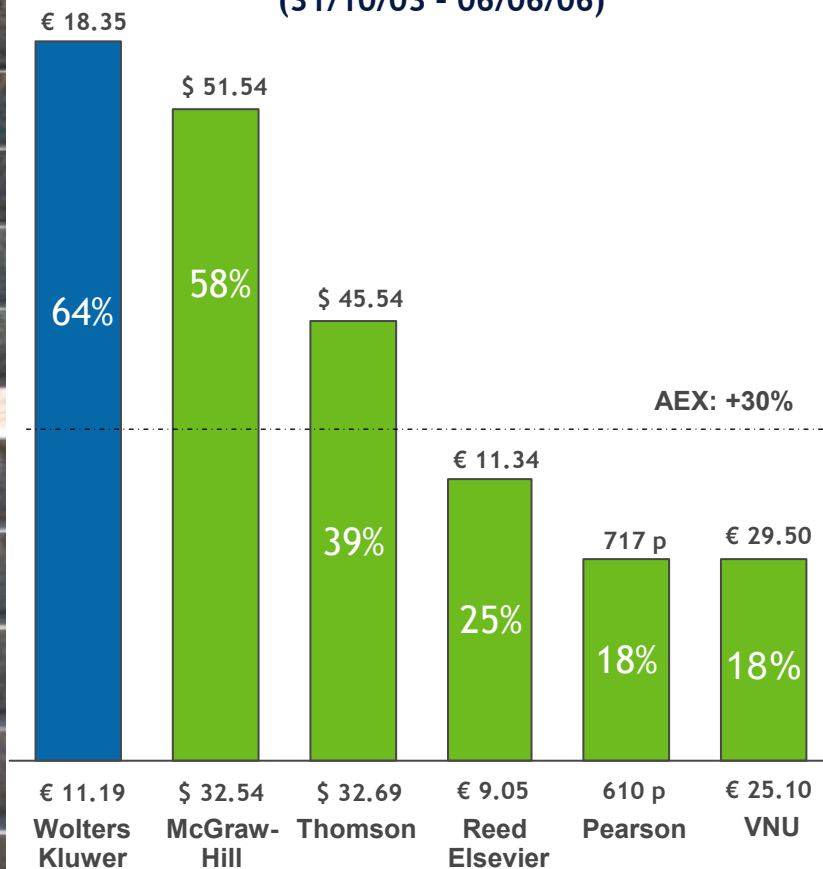
\* Bij gelijkblijvende wisselkoers EUR/USD 1,25

\*\* Na belastingen

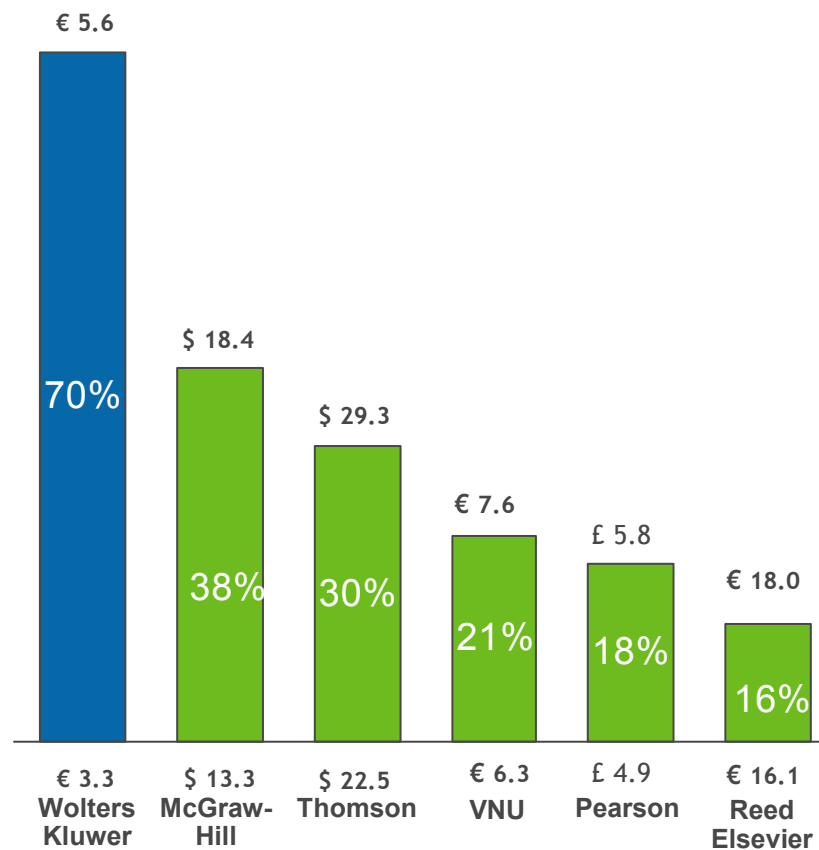
De WACC bedraagt momenteel 8% na belastingen

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

Koersontwikkeling WK en branchegenoten (31/10/03 - 06/06/06)



Marktkapitalisatie WK en branchegenoten (miljarden) en procentuele wijziging ('03-'06\*)



Bron: Bloomberg, Factiva Financial Snapshot: June 6, 2006

Bron: Bloomberg, Company websites, Factiva Financial Snapshots  
\* Op basis van marktkapitalisatie per 6 juni, 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