



DIGITALE REIFE

Nicht-markenbezogene
Online-Aktivitäten von
Verlagen und TV-Sendern
Ein OC&C-Insight

Inhalt

- 03 Digital als Schlüssel für Wachstum
- 04 Digitaler Ausbau schreitet voran
- 06 Die interessantesten Formate
- 08 Internationale Investitionen im Kommen
- 10 Der Erfolg – keine Peanuts!
- 11 Neue Herausforderungen: Die Beteiligungen werden erwachsen

Michael Rzesnitzek
Partner, Hamburg
michael.rzesnitzek@ocstrategy.de

Andreas von Buchwaldt
Partner, Hamburg
andreas.vonbuchwaldt@ocstrategy.de

DIGITAL ALS SCHLÜSSEL FÜR WACHSTUM

Angesichts struktureller Probleme im Kerngeschäft sowie nachhaltig wachsender Nutzer- und Werbemarktzahlen in den digitalen Kanälen bleibt das Online-Geschäft für viele Medienunternehmen der Schlüssel für zukünftiges Wachstum und Erfolg.

Verlage und TV-Sender richten ihr Geschäft weiter vermehrt auf die digitale Welt aus. Neben einer Transformation der wichtigsten Marken und Formate stehen dabei vielerorts auch digitale Investitionsaktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts im Unternehmensfokus, d.h. Investitionen, die nicht auf bestehenden Print- oder TV-Marken aufsetzen.

OC&C hat in diesem Jahr zum nunmehr vierten Mal die Entwicklung der Online-Aktivitäten der großen Zeitungs- und Zeitschriften-Verlagshäuser sowie der privaten Fernsehsender-Gruppen auf dem deutschen Markt untersucht. Dabei wurden erneut alle Beteiligungen und Investitionen aufge-

nommen, die im digitalen Bereich getätigt wurden und keinen direkten Bezug zum Print- oder TV-Kerngeschäft besitzen. Die Begriffe „Beteiligung“ und „Investition“ beschränken sich im Folgenden nicht allein auf formalrechtliche Beteiligungsverhältnisse, sondern schließen ausgewählte Eigengründungen und vereinzelte weitere Online-Aktivitäten mit ein.

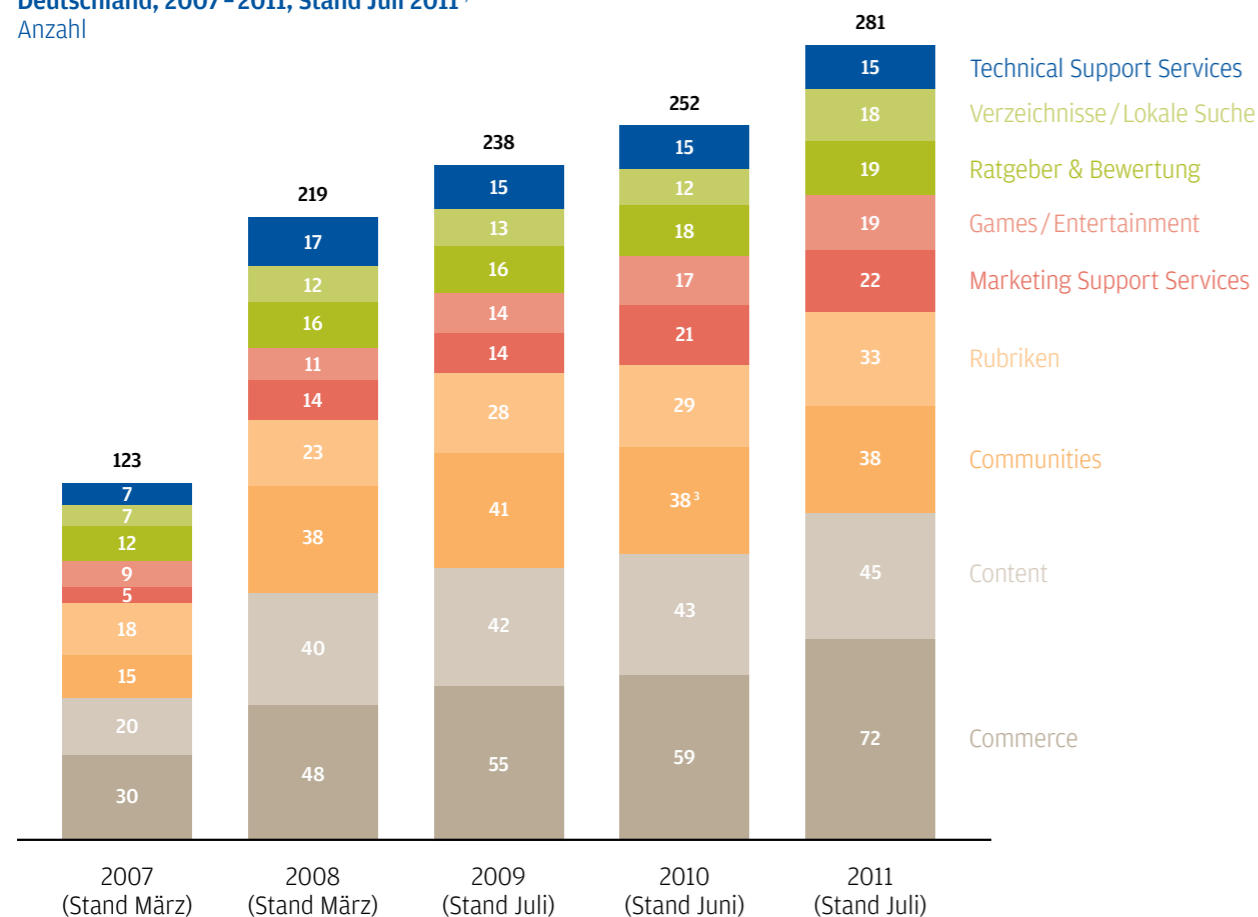
DIGITALER AUSBAU SCHREITET VORAN

Mit insgesamt 281 Beteiligungen und Neugründungen haben die betrachteten Medienunternehmen ihre digitalen Portfolios im Vergleich zu den Vorjahren deutlich ausgebaut. Aber auch die Möglichkeiten einer Bereinigung der Portfolios wurden genutzt, und weniger erfolgreiche Beteiligungen wurden abgestoßen.

Dabei lässt sich in einigen Unternehmen eine strukturelle Veränderung in den Investitionsstrukturen beobachten: Sowohl die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck als auch die Hubert Burda Media-Gruppe haben mit der Gründung von Beteiligungs-Funds Teile ihrer Portfolios in klare Finanzinvestor-Strukturen überführt. Die aufgelegten Funds sind dabei – wie andere Venture Funds auch – auch gegenüber externen Kapitalgebern offen. Ein Blick auf die getätigten Investitionen wie Groupon und Zalando (Holtzbrinck Ventures) oder Mytheresa und Frontlineshop (Acton Capital Partners) zeigt, dass bei diesen Venture Units vor allem kerngeschäftsfremde Investitionen von Interesse sind; dem Kerngeschäft verbundene, strategische Investitionen werden in beiden Fällen weiterhin eng an den Gruppen geführt.

Entwicklung des nicht-markenbezogenen Bestands an Online-Aktivitäten, Deutschland, 2007 – 2011, Stand Juli 2011^{1,2}

Anzahl



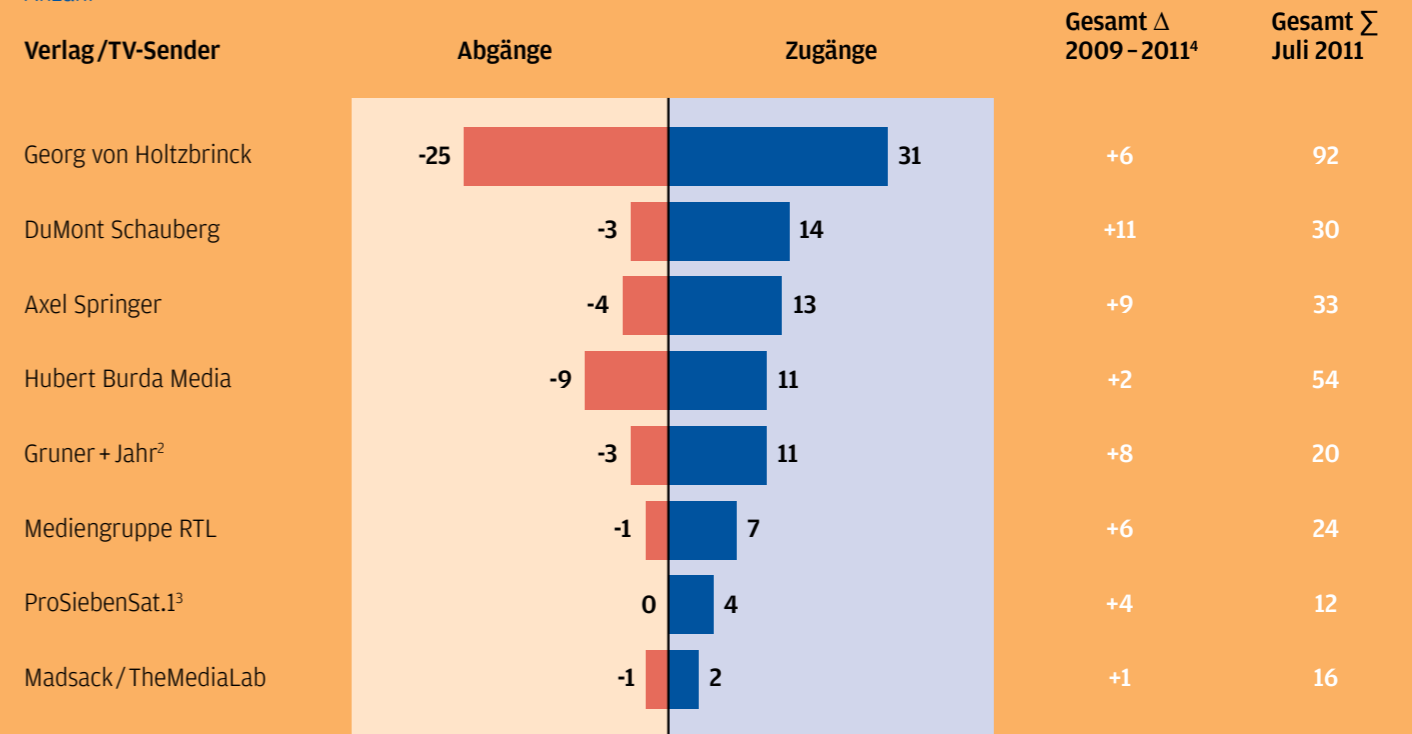
1. Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+J, Georg von Holtzbrinck, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg
 2. Exkl. 20 weiterer Media for Equity Deals von ProSiebenSat.1
 3. Ab 2010 wurde „myvideo“ unter Content erfasst (zuvor Communities)
 Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

BESONDERS NATIONALE VERLAGE INVESTIEREN WEITER

Ein Drittel der neuen Online-Aktivitäten gehen auf das Konto der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, die ihr Portfolio von 2009 bis 2011 mit 31 neuen Beteiligungen (bei 25 Abgängen) – direkt und über Holtzbrinck Ventures – deutlich erweitern konnte. Auch der Springer-Verlag baute sein Portfolio mit 9 Netto-Zugängen weiter aus. Ebenfalls sehr aktiv: die Hubert Burda Media-Gruppe und Gruner+Jahr – Burda über Beteiligungen, Gruner+Jahr vornehmlich über digitale Eigengründungen. Neben den überregionalen Verlagshäusern verzeichneten erstmals auch regionale Verlage starke Zuwächse im Portfolio: Vor allem DuMont Schauberg trieb den Ausbau seines Online-Portfolios maßgeblich voran – insbesondere durch elf neue Investitionen seines Tochterunternehmens Dumont Ventures.

Blickt man über die Grenzen der Medienwelt hinaus, befinden sich auch Unternehmen anderer Branchen im digitalen Expansionsmodus. Der Handelskonzern Tengelmann z.B. hat im vergangenen Jahr durch seine Tochter Tengelmann E-Commerce seine digitalen Aktivitäten deutlich gestärkt und erweitert (u.a. Beteiligungen an youtailor.de, zalando.de, stylight.de, baby-markt.de). Auch andere traditionelle Handelsunternehmen springen auf den digitalen Zug auf und versuchen den Anschluss an den Wettbewerb zu finden, wie z.B. Mediamarkt/Saturn mit dem Kauf des Online-Händlers Redcoon.

Veränderung Aktivitäten je Verlag / TV-Sender, Deutschland, 2009 – 2011¹, Stand Juli 2011
Anzahl

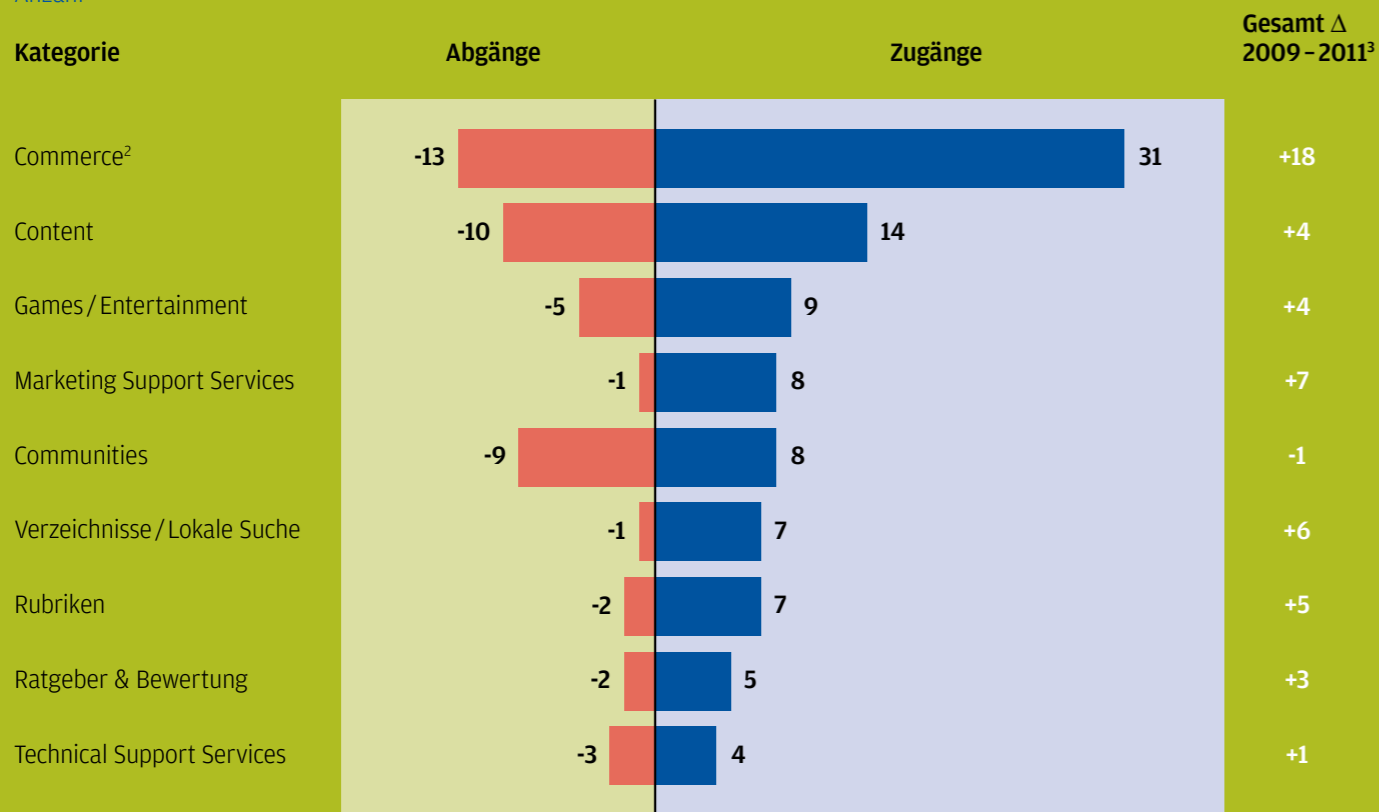


1. Aktivitäten beschränkt auf Deutschland
 2. Davon 5 Eigengründungen
 3. Exkl. 20 weiterer Media for Equity Deals von ProSiebenSat.1
 4. Juni 2009 bis Juli 2011
 Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

DIE INTERESSANTESTEN FORMATE

E-Commerce-bezogene Angebote weiterhin hoch im Kurs

Veränderung Aktivitäten je Kategorie, Deutschland, 2009-2011¹, Stand Juli 2011
Anzahl



1. Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+J, Georg von Holtzbrinck, Heinrich Bauer Verlag, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg
2. Exkl. weiterer Media for Equity Deals von ProSiebenSat.1
3. Juni 2009 bis Juli 2011
Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

E-Commerce-bezogene Geschäftsmodelle führen, wie in den vergangenen Jahren auch, die Liste der Zugänge an. Insgesamt wurden in diesem Bereich 31 neue Beteiligungen getätigt – das entspricht einem Drittel aller Investitionsaktivitäten. Die Neubeteiligungen sind dabei breit gestreut: Der Investitionsfokus variiert von traditionellen Fashion- und Lifestyle-Marktplätzen wie z.B. Frontlineshop oder Zalando bis hin zu lokalem Live Shopping in Form der Groupon- oder anderer Citydeal-Plattformen. Die meisten Akquisitionen wurden von Holtzbrinck Ventures sowie über die Burda-Beteiligungsgesellschaft Acton Capital Partners getätigt. Auch die ProSiebenSat.1 Gruppe war in diesem Bereich sehr aktiv und investierte über sogenannte Media for Equity Deals in weitere E-Commerce-Unternehmen, darunter auch das Unternehmen Zalando.

TV SETZT AUF GAMING

Private TV-Sender bewegen sich mit ihren Online-Investitionen vor allem im Bereich Gaming und Entertainment. ProSiebenSat.1 zeigt mit der Übernahme von Alaplaza und weiteren, zum Spieleanbieter burda:ic gehörenden Gaming-Plattformen eindeutiges Interesse am schnell wachsenden Spiele-Segment. Auch die RTL-Gruppe versucht, mit der von RTL interactive produzierten Spieleplattform Gamechannel, im boomenden Games-Markt Fuß zu fassen.

Darüber hinaus sind Online-Portale im Bereich Education im Kommen. RTL beispielsweise wagt hier einen Vorstoß mit der Übernahme von Scoyo. Insgesamt findet in dem Segment bislang allerdings noch wenig Aktivität statt.

„LOKAL“ AUF DEM VERFOLGERRANG

Neben E-Commerce-bezogenen Angeboten verzeichneten in den letzten beiden Jahren lokale Plattformen deutliche Zuwächse, so z.B. Rubrikangebote, Verzeichnisse und lokale Suchen. Der Bereich der lokalen Suche wird vor allem durch die Unternehmen Springer, Holtzbrinck und Dumont mit insgesamt sieben Neuinvestitionen besetzt. Im Detail konzentrierten sich die Verlagshäuser auf Themen wie Lieferplattformen (lieferheld.de, lieferando.de) und lokale Angebotsseiten (kaufDA.de, friendticker.de). Daneben verstärkten Holtzbrinck und Axel Springer ihr Rubriken-Portfolio durch weitere Beteiligungen an diversen Auto-, Immobilien-, Job- und Matchingportalen im Inland (u.a. autoda.de, edarling.de, jobanova.de); mit der Übernahme von SeLogger für mehr als 600 Mio. € hat Springer dabei auch signifikant im Ausland investiert.

WEITER ANGESAGT: AUSBAU ONLINE-VERMARKTUNG

Im Bereich B2B lag der Fokus der investitionsfreudigen Medienunternehmen in den vergangenen beiden Jahren auf unterschiedlichen Formen der Online-Vermarktung. Fast alle betrachteten Unternehmen waren in diesem Bereich aktiv, z.B. Springer – über seine Affiliate-Beteiligung Zanox – mit der Übernahme von M4N in den Niederlanden oder mit Buy.at in UK und den USA. Das Interesse der Medienunternehmen galt dabei auch neuen Vermarktungsformaten: Holtzbrinck investierte beispielsweise in Sponsorpay, einem Anbieter für die Monetarisierung digitaler Angebote wie Online-Games und Social-Media-Anwendungen. Daneben bauten die Verlagshäuser weiteres technisches Netz-Know-how durch mehrere Beteiligungen an Anbietern von Software und IT-Online-Lösungen auf.

DEUTSCHE VERLAGS-HÄUSER INVESTIERTEN 2011 VOR ALLEM IM BEREICH E-COMMERCE



INTERNATIONALE INVESTITIONEN IM KOMMEN

Case studies: Schibsted und Naspers

Internationaler Roll-out erfolgreicher digitaler Konzepte



- Als führendes norwegisches Verlagshaus hat Schibsted 2010 ca. **35% des Umsatzes online** erzielt, vor allem mit Rubrikenmärkten („Verticals“) und Online-Marktplätzen („Horizontal“)
- Schibsted erwirtschaftet **~40% der Online-Umsätze außerhalb der Kernmärkte** Norwegen und Schweden, wächst dort überproportional und erzielt im etablierten Zustand **EBIDTA-Margen von 40–60%**
- Primärer Treiber des internationalen Wachstums ist der internationale **Roll-Out des horizontalen Blocket-Marktplatzes in >14 Märkte**, z.B. Italien (subito.it), Frankreich (leboncoin.fr) und Malaysia (mudah.my)
- Schibsted greift für den Roll-Out auf **Joint-Ventures** zurück (z.B. in Malaysia und den Philippinen), um teils zu einem späteren Zeitpunkt die Mehrheit zu übernehmen (z.B. volle Übernahme von leboncoin.fr in 2010 bei Bewertung von >400 m €)

Großangelegte M&A-Offensive in digitale Geschäftsmodelle



- Als **größtes Medienunternehmen Südafrikas** hat sich Naspers seit der Jahrtausendwende vom ausschließlichen Fokus auf Verlagswesen und Pay-TV hin zu einem Unternehmen mit **digitalem Umsatzanteil von >30% entwickelt**
- **Dieser Umsatzanteil entstammt einem breiten Spektrum an digitalen Geschäftsmodellen**, z.B. Rubriken / Price Comparison, Telefon-Mehrwertdienste, Instant Messaging sowie E-Mail- und Portaldienste
- Digitales Umsatzwachstum erwächst aus **massiver M&A-Aktivität seit 2001 mit geschätztem Akquisitionsvolumen >2 Mrd. USD in den Fokusbereichen Asien, Osteuropa und Südamerika**
- **Entsprechend erzielt Naspers den Großteil seines digitalen Umsatzes im Ausland**, ~50% werden alleine von der Minderheitsbeteiligung am chinesischen Internetportal Tencent beigesteuert

Quelle: Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

Um den Anteil an Umsätzen aus dem digitalen Bereich zu steigern, setzen Unternehmen schon länger nicht mehr nur auf den heimischen Markt. Seit 2010 lassen sich verstärkt Investitionen von Verlagshäusern im Ausland beobachten. Springer z.B. investiert länderübergreifend gezielt in bestimmte Cluster. So legte das Unternehmen seinen Fokus länderübergreifend auf Beteiligungen in den Bereichen Rubriken (SeLogger.com in Frankreich, CarWale.com in Indien) und Ad Networks (Zanox-Gruppe, buy.at in USA und UK, M4N.nl in den Niederlanden). SeLogger.com hat sich seinerseits wiederum im Juni 2011 am führenden Immobilienportal-Netzwerk in Asien beteiligt (iproperty.com).

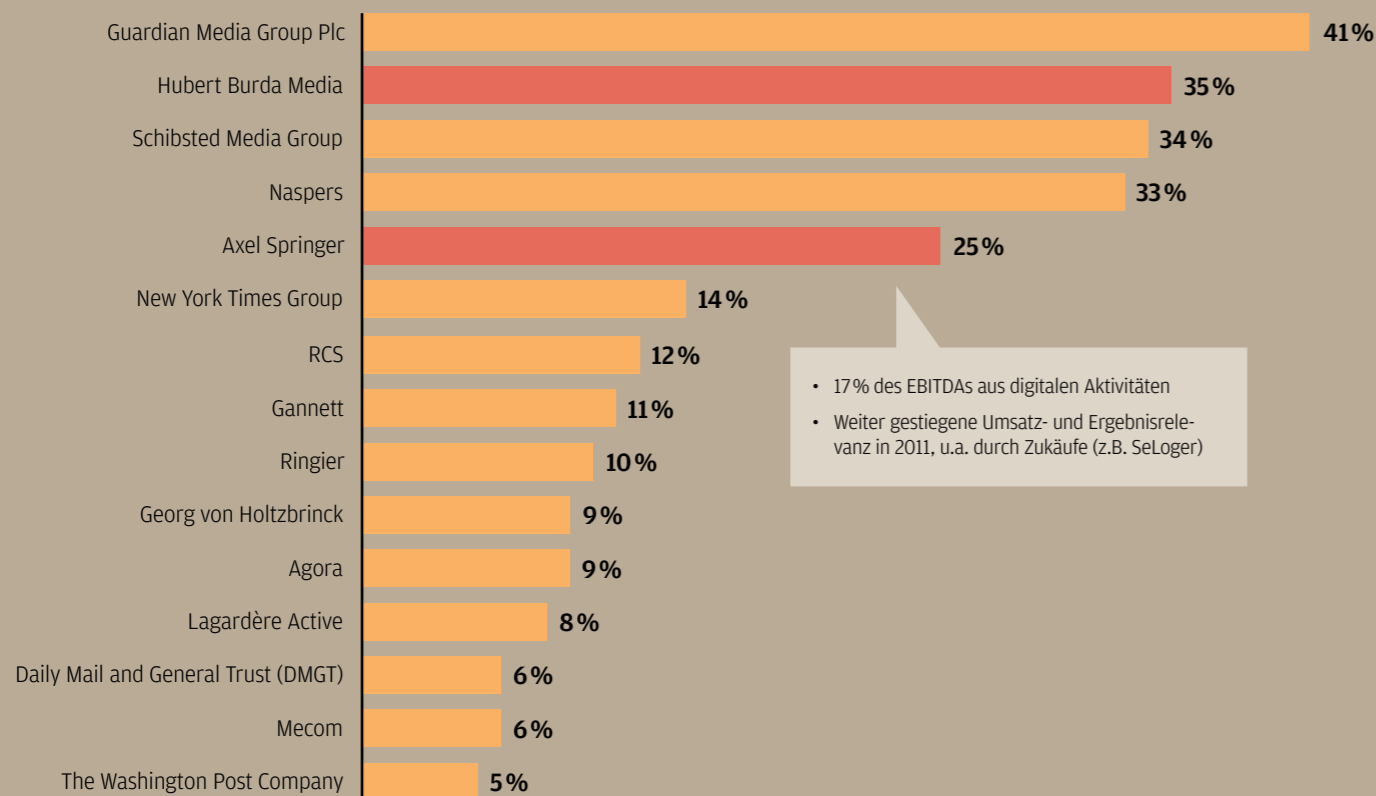
Zwei prominente Beispiele für internationale Medienunternehmen, die seit längerem erfolgreich in ausländische digitale Konzepte investieren, sind Naspers und Shipsted. Die beiden Verlagshäuser zeigen, dass dabei unterschiedliche Ansätze zum Erfolg führen können: Schibsted konzentriert sich auf den internationalen Roll-out erfolgreicher inländischer Online-Konzepte, während Naspers stark in erfolgreiche internationale Unternehmen mit unterschiedlichsten digitalen Geschäftsmodellen investiert.

DER ERFOLG – KEINE PEANUTS!

Digitaler Umsatzanteil weiter steigend

Dass digitale Investitionen im heutigen Portfolio der Verlagshäuser eine immer wesentlichere Rolle spielen, zeigt sich nicht zuletzt bei Betrachtung des digitalen Umsatz- und Gewinnanteils. Vor allem Burda und Springer haben diesbezüglich unter den deutschen Medienunternehmen die Nase vorn. Mit nach eigenen Angaben 35% bzw. 25% Umsatzanteil liegen die beiden Unternehmen 2010 auch im internationalen Vergleich auf den vorderen Plätzen, Tendenz durch neue Zukäufe wie SeLogger weiter steigend. Neben Burda und Springer weisen die Guardian Media Group, Schibsted und Naspers den höchsten digitalen Umsatzanteil auf. Doch nicht nur die Top Line wird signifikant durch die digitalen Angebote aufgebessert; auch die Bottom Line profitiert. Ein Beispiel hierfür ist die Axel Springer AG, die 17% des EBITDAs aus digitalen Aktivitäten erwirtschaften konnte. Bei Holtzbrinck verdeutlichen die Veräußerungsgewinne ehemaliger Online-Beteiligungen die hohe Relevanz der Online-Aktivitäten für den eigenen Unternehmenserfolg: Sie lagen bislang im deutlich dreistelligen Millionenbereich.

Digitaler Umsatzanteil 2010
In %



Quelle: Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

„ERWACHSEN“ GEWORDENE BETEILIGUNGEN MÜSSEN IM EIGENEN PORTFOLIO EFFIZIENT UND „DIREKT“ GEMANAGT WERDEN

NEUE HERAUSFORDERUNGEN – DIE BETEILIGUNGEN WERDEN ERWACHSEN

Mit dem Aufbau substanzieller Portfolios haben die Medienunternehmen einen großen Schritt in die digitale Zukunft gemacht. Doch es warten große neue Herausforderungen. Während die Unternehmen auch weiterhin finanz- und geschäftsstrategische Beteiligungen tätigen werden, wird es vermehrt zu ihrer Aufgabe gehören, die nunmehr „erwachsen“ gewordenen Unternehmen im eigenen Portfolio effizient und „direkter“ zu managen. Wir sehen dabei drei Kernherausforderungen:

1. Entwicklung von Strategien für die nunmehr erwachsener werdenden Online-Unternehmen, die neues Wachstum auf bereits sehr hohem Niveau ermöglichen. Für eine Reihe der umsatzstärkeren Beteiligungen sind zweistellige Wachstumsraten bei gleichbleibend hohen Margen schon länger kein Automatismus mehr. Hierzu gehören neben der Weiterentwicklung des Kerngeschäfts auch die Themen Diversifikation und Internationalisierung.

2. Effiziente Gestaltung von Organisation und Prozessen, um sie auf das weitere Wachstum vorzubereiten und die Margen zu sichern – häufig haben sich die Strukturen in den Phasen des starken Wachstums

nicht an die Anforderungen von „Größe“ angepasst. Insbesondere die Bereiche Marketing (inklusive der Produktentwicklung) und Vertrieb sind hier entscheidend.

3. Realisierung von Synergien im Portfolio: In vielen Märkten wird der Wind rauher – große internationale Wettbewerber drängen in die Märkte, die Konzentration nimmt zu. Auch wenn Synergien in digitalen Portfolios alles andere als einfach realisierbar sind, kommt das Thema in reiferen Marktphasen – wieder – auf die Agenda, sowohl für den weiteren Ausbau des Portfolios hin zu synergetischen Clustern wie auch in der Umsetzung zwischen bestehenden Assets.

Für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Portfolios wünschen wir viel Erfolg und stehen wie immer gern für eine vertiefende Diskussion zur Verfügung.

Büros

Boston

T +1 617 896 9900

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hong Kong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 212 803 72 80

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

Shanghai

T +86 21 6115 0310

www.occstrategy.com

ONLINE-AKTIVITÄTEN

DEUTSCHER MEDIENUNTERNEHMEN 2009 - 2011

Stand 07/2011, Fokus Deutschland plus selektive Auslandsbeteiligungen

	Axel Springer	Hubert Burda Media ¹	Gruner + Jahr	Georg von Holtzbrinck ²	Madsack / TheMediaLab	ProSiebenSat.1	Mediengruppe RTL	DuMont Schauberg	
Print- / TV-Marken online (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> Bild.de Abendblatt.de Hoerzu.de Tvdigital.de Autobild.de Computerbild.de Welt.de eFakt.pl (Polen) Diverse weitere nationale und internationale Objekte 	<ul style="list-style-type: none"> Focus.de Bunte.de Amica.de Chip.de Freundin.de Tvspielfilm.de Tvtoday.de Diverse weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Stern.de Brigitte.de FTD.de Diverse weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Suedkurier.de Zeit.de Saarbruecker-zeitung.de Diverse weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Haz.de Waz-online.de Goettinger-tageblatt.de Sn-online.de Neupresse.de Diverse weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Sat1.de ProSieben.de Kabeleins.de Sixx.de/Fem.com Diverse weitere 	<ul style="list-style-type: none"> RTL.de VOX.de N-tv.de RTL2.de SUPERRTL.de GZSZ.de Diverse formatbezogene mobile Apps (u.a. DSOS, Supertalent, Wer Wird Millionär, X Factor) 	<ul style="list-style-type: none"> KSTA.de (Kölnischer Stadt-Anzeiger) Prisma.de Express.de Rundschau-online.de Diverse weitere 	
Content	<ul style="list-style-type: none"> Aufeminin.com (Frankreich) Finanzen.net Gofeminin.de Hamburg.de Onmedia.de Sports.pl (Polen) Zertifikatjournal.de Azet.sk (Slowakei) Berlin1.de Misterinfo.com Netmums.com (UK) Redakcja.pl (Polen) Stylebook.de Diverse weitere internationale Objekte 	<ul style="list-style-type: none"> Brash.de Glam.de Lesmads.de Scienceblogs.de Suite101.com Tvgusto.de Womensnet.de Zehn.de Bequeen.de³ Bongusto.de³ Xonio-Online.com / Xonio.de³ Finanzen100.de Glo-magazin.de Yigg.de 	<ul style="list-style-type: none"> G+J Entertainment Media Verlag / Mediabiz.de (bereits in 2008) Xx-weil.de Diaet.com 1000ops.at (Österreich) Activesportsweb.de 	<ul style="list-style-type: none"> Deutsche-Startups.de (HV) Erdbeerlounge.de (HV) GuteLauneTV.de (HV) Habostorta.hu (Ungarn) Money.pl (Polen) Netdoktor.de E-Balance.de Germanblogs.de (in Searchmetrics aufgegangen) Golem.de Pixilia.com Webnews.de Kontoblick.de (HV) Simfy.de (über steereo.de) 	<ul style="list-style-type: none"> Myheimat.de Radio.de 	<ul style="list-style-type: none"> Wetter.com 	<ul style="list-style-type: none"> Elementgirls.de Frauenzimmer.de Mypokito.de Sport.de Telebörse.de Toggo.de VIP.de Wetter.de RTL Channel Player 	<ul style="list-style-type: none"> Center.tv Berlin.de / Berlinonline.de Learnship.de Netzzeitung.de Simfy.de 	
Rubriken	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten.de Auto.cz (Tschechien) Immonet.de Stepstone.de Wohnfinder.de CarWale.com (India) Iproperty.com (Asia) Jobanova.de SeLoger.com (Frankreich) 	<ul style="list-style-type: none"> Elitepartner.de Liebe.de 	<ul style="list-style-type: none"> Webauto.de 	<ul style="list-style-type: none"> Autoanzeigen.de Datingcafe.de Experteer.de³ (HV) Ferienwohnung.com (ehem. Fwwoanzeigen.de) Jobturbo.de Jobmensa.de (HV) Kissnofrog.com (HV) Markt.de Motoso.de Parship.de³ Stellenanzeigen.de Trauer.de Tutoria.de³ Immowelt.de Liebejz.de Autoda.de (HV) Carsale24.de (HV) eDarling.de (HV) Immobilio.de (HV) One2like.com 	<ul style="list-style-type: none"> DHD24.com Hier.de Jobdo.de Jobturbo.de 			<ul style="list-style-type: none"> JobTV24.de (gehört zu movingIMAGE524) Kalaydo.de Radio.de 	
Verzeichnisse / (Lokale) Suche	<ul style="list-style-type: none"> Idealo.de KaufDA.de Meingutscheincode.de 			<ul style="list-style-type: none"> Abacho.de Allesklar.de Blaue-Branchen.de MeineStadt.de Pointoo.de⁴ Sol.de Trustyou.de (HV) Freckert.de Gigalocal.de (HV) Lieferheld.de (HV) 	<ul style="list-style-type: none"> Privat.de Wefind.de 			<ul style="list-style-type: none"> Diskret.de Friendticker.de Lieferando.de Popula.de 	
Commerce / Marktplätze	<ul style="list-style-type: none"> Buecher.de Fondsdiscount.de / Wallstreet-online-capital.de Autohaus24.de Bagittoday.com (India) Umzugsauktion.de Umzugspreisvergleich.de 	<ul style="list-style-type: none"> Bestwetten.de Computeruniverse.net Cyberport.de Daydreams.de eDelight.de (A) Escapio.de (A) Etsy.de (A) Ino24.de Jameda.de Lumas.de (A) Truphone.com Tunecub.de Valentins.de Zooplus.de (A) Claudio.de Traveliq.de Frontlineshop.de (A) Glassesdirect.com (A) (UK) Momox.de (A) Mytheresa.com (A) Tolino.de (A) Winkel.de (A) Yatego.de (A) 	<ul style="list-style-type: none"> Ecumercado.com (Spanien)³ (bereits in 2008) MeinAbo.de Picturepress.de Pressedatenbank.guj.de Buyvip.com Boutiquesecret.es (Spanien) Pubbies.de³ Ticket.at (Österreich) 	<ul style="list-style-type: none"> Andasa.de (ehem. Adicash.de) Buecher.de Dawanda.de (HV) Epubli.de Firmenwissen.de Legios.de Meinauto.de (HV) My-Hammer.de Myphotobook.de Ozon.ru (Russland) (HV) Reise-Top10.de Saarconnect.de Seatwave.de (HV) Ahaoho.de Audible.de Bookya.de Brands4friends.de (HV) Erento.com (HV) Guut.de Reise.de/Reise.com 7trends.de (HV) Anounz.de (heute Markt.de) Betreut.de (HV) Boatoon.com Cafepress.de (HV) Enamora.de (HV, heute 7trends.de) Fashion4home.de (HV) Fp-commerce (HV) Glossybox.de (HV) Groupon.de (HV) StyLight.de (HV) Youtailor.de (HV) Zalando.de (HV) 	<ul style="list-style-type: none"> Myimagecontrol.de Trade-a-game.de Norddeal.de Sachsendeal.de 	<ul style="list-style-type: none"> Maxdome.de Weitere Media for Equity-Deals 	<ul style="list-style-type: none"> RTLNOW.de Toni.de VOXNOW.de SUPERRTLNOW.de 	<ul style="list-style-type: none"> Concert-online.de Koelnticket.de Livedome.de Tim-ticket.de Trade-a-game.de Beautydeal.de Tradoria.de Contilla.de Futterland.de Navabi.de Rebuy.de Yourvideocard.de 	
Ratgeber / Bewertung / Services	<ul style="list-style-type: none"> Mybeautycase.de WeistmeinI.de Expertenseite.de 	<ul style="list-style-type: none"> Holiday-check.de Mynetfair.de Tripsbytips.de (A) 	<ul style="list-style-type: none"> Monvoyageur.com (Frankreich) (bereits in 2008) Autoservicewelt.de³ Autouniversum.de³ Haendlerbewertung-motorradonline.de 	<ul style="list-style-type: none"> Gutefrage.net Restaurantkritik.de (HV) Toptarif.de Autoplenum.de Medikompass.de (arzt-preisvergleich.de) Spotn.de⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Flymedic.com Kununu.com 	<ul style="list-style-type: none"> Autoplenum.de Hausgemacht.tv Wer-weiss-was.de 		<ul style="list-style-type: none"> Oneview.de 	
Communities	<ul style="list-style-type: none"> Amiadogroup.com (Partyguide.ch, Playboy.ch, Students.ch, Usgang.ch) MotorTalk.de Transfermarkt.de Wallstreet-online.de Kizzle.net 	<ul style="list-style-type: none"> Blog.de (A) Daskochrezept.de Fotoclub.de Freizeitfreunde.de Hallohund.de Nachtagenten.de NowHere.de Sevenload.de Das-Freundebuch.de Iq.lycos.de (Cosmiq IQ) Xing.de 	<ul style="list-style-type: none"> Chefkoch.de View.de³ Augenzeuge.de³ Horsespot.de³ Mammenellarete.it (Italien) Mediabiz.de Community Tourwerk.com³ 	<ul style="list-style-type: none"> Chatcity.de Helpster.de⁴ Internations.org (HV) Panfu.de (HV) Platinnetz.de (HV) SchülerVZ.de StudiVZ.de Talentrunde.de Virtualnights.de (HV) E-fellows.net Familyone.de Mamily.de Meineleute.de Cosmiq.de⁴ Globalzoo.de⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Deine-Tierwelt.de MeinSport.de Docpool.org 	<ul style="list-style-type: none"> Loklisten.de (in Webnews.de integriert) MyVideo.de 	<ul style="list-style-type: none"> Clipfish.de Kochbar.de Wer-kennt-wen.de Mamily.de 	<ul style="list-style-type: none"> Lizzynet.de Stadtmenschen.de 	
Games / Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> Gamigo.de (u.a. Shot online, Fiesta Online, Last Chaos, Cultures Online, Black Prophecy etc.) Reaktor Media 	<ul style="list-style-type: none"> GameDuell.de (mit GvH) (A) Gamona.de Alaplaya.de / Burdaic Diverse Game-spezifische Sites (z.B. Florensia-online.de, Ragnarok-Online.de / Burdaic) 		<ul style="list-style-type: none"> Fettspielen.de (HV) GameDuell.de (HV) FantasticZero.com Playnik.com (HV) Wooga.de (HV) 		<ul style="list-style-type: none"> Sevengames.de Alaplaya.de / Burdaic Browsergames.de Spiewiese.com Diverse Game-spezifische Sites (z.B. Florensia-online.de, Ragnarok-Online.de / Burdaic) 	<ul style="list-style-type: none"> RTLspiele.de Toggo-Cleverclub.de Toggolino.de Fun-night.de Gamechannel.de Scoyo.de 	<ul style="list-style-type: none"> Gimigames.de Northworks.de 	
Ad Networks / Marketing Support Services	<ul style="list-style-type: none"> Eprofessional Zanox-Gruppe Buy.at (UK, USA) Digital Window / Affiliate Window (UK) M4N (Niederlande) 	<ul style="list-style-type: none"> Cellular Glam Media United Ambient Media (ehemals Edgar Medien AG) (A) AdJug 	<ul style="list-style-type: none"> G+J Electronic Media Sales (Online, Mobile)³ (bereits in 2008) Ligatus (Deutschland) Adyard Ligatus (AT, F, NL, ES, BE)³ 	<ul style="list-style-type: none"> AdScale (HV) Booming MindMatics AG (HV) Proximi (HV) Refinedlabs Searchmetrics The Performance Network (ehemals Direct Relation) Panelbiz Healthier SponsorPay / GratisPay 			<ul style="list-style-type: none"> AdAudience Netzathleten Media 	<ul style="list-style-type: none"> Fairrank Plista 	
Technical Support & Plattformen	<ul style="list-style-type: none"> Smart Adserver Smarthouse Media Stepstone Solutions Sohomint 	<ul style="list-style-type: none"> Burda Digital Systems³ Burda Wireless³ Valiton³ Ubermedia.com (USA) 	<ul style="list-style-type: none"> G+J Digital TV (bereits in 2008) Meinautohaus.de 	<ul style="list-style-type: none"> Holtzbrinck Online Services (ProServ) Newtron (HV) Sixx Offene Systeme Vertical Commerce³ Kyte.tv Billbuzz Nimply (HV) Worldwidgames (HV) 					<ul style="list-style-type: none"> MovingImage24 Stream5.tv

1. Inkl. TF AG und Acton (A)
 2. Inkl. Holtzbrinck Ventures (HV)
 3. Eigengründung
 4. Teil von gutefrage.net
 Quelle: OC&C Recherche

