



# JENSEITS DES KERNGESCHÄFTS

Die digitale Transformation von  
Verlagen und TV-Sendern schreitet voran  
Ein OC&C-Insight

# IMMER DIGITALER

## Inhalt

- 03 Immer digitaler
- 04 Verhaltene Wachstum
- 06 Neue Wege beschreiten
- 08 Die Interessantesten Formate und Inhalte
- 10 Konträre Strategien beim Marktangang
- 12 Exkurs: Wachstumsfeld E-Commerce
- 14 Wachstum über Deutschland hinaus
- 16 Neues Standbein gefestigt
- 18 Neues Geschäft, alte Probleme
- 19 Fazit

Bereits in den letzten Jahren haben Verlagshäuser und TV-Sender vermehrt auf Online-Beteiligungen außerhalb ihres direkten Kerngeschäftes gesetzt. Bei sinkenden Nutzerzahlen und geringeren Werbeeinnahmen in den traditionellen Formaten sollen neue Perspektiven erschlossen werden. Dieser Trend hat sich fortgesetzt. In 2012 haben fast alle Unternehmen ihre Digitalportfolios gegenüber dem Vorjahr weiter ausgebaut.

### Die Aktivitäten im vergangenen Jahr lassen sich in eine Reihe von Kernaussagen verdichten:

1. Die Transformationsdynamik ist ungebrochen, allerdings hat die Zuwachsraten bei der Anzahl an Portfolioaktivitäten abgenommen
2. E-Commerce bleibt ein Dauerbrenner
3. Finanzinvestoren haben sich als Partner für weiteres Wachstum etabliert
4. Internationale Investments spielen eine zunehmende Rolle
5. Die Investitionsstrategien der einzelnen Verlage und TV-Sender sind sehr unterschiedlich: während die einen den Einstieg in reife Geschäfte mit stabilen Erträgen suchen, setzen die anderen auf Frühphasen-Investments mit höherem Risiko
6. Das neue Standbein Digital ist reifer geworden – bei vielen Geschäften nehmen die Wachstumsraten ab und der Wettbewerb zu, die Margen sinken.

Seit 2007 untersucht OC&C die Entwicklung der Online-Aktivitäten der großen Zeitungs- und Zeitschriften-Verlagshäuser sowie der privaten Fernsehsender-Gruppen auf dem deutschen Markt. Hierbei werden alle Beteiligungen und Investitionen aufgenommen, die Verleger und TV-Sender im digitalen Bereich getätigt haben und die keinen direkten Bezug zum Print- bzw. 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. Selektiv werden auch internationale Aktivitäten erfasst – diese werden jedoch nicht in die quantitativen Auswertungen einbezogen.

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

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

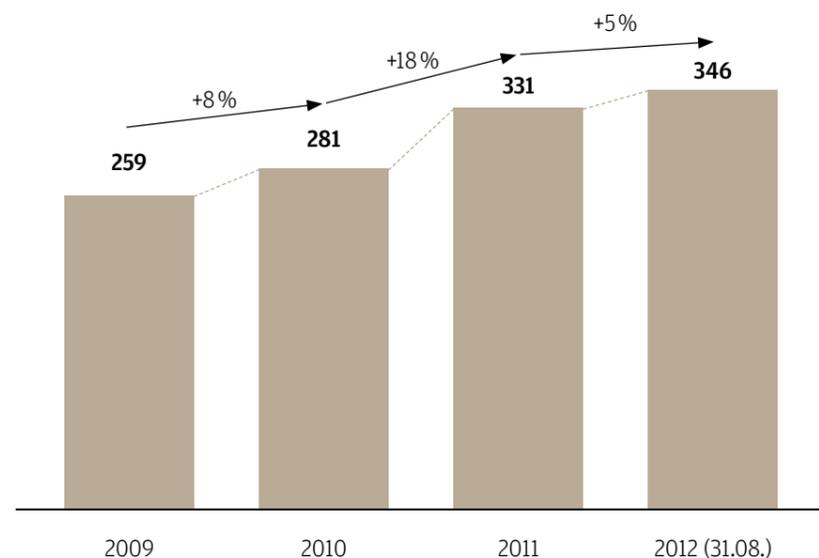
# VERHALTENES WACHSTUM

5% mehr Beteiligungen per Saldo – das ist die Bilanz der nicht-markenbezogenen Online-Investitionen von klassischen Medienunternehmen in 2012 gegenüber 2011<sup>3</sup>. Haben im Vorjahr noch alle Unternehmen ihr digitales Portfolio z.T. deutlich ausgebaut, waren die betrachteten Unternehmen dieses Jahr zurückhaltender. Zwar befindet sich die Anzahl der Beteiligungen mit 346 auf dem Höchststand seit Beginn der Studie vor 5 Jahren, doch mit netto 15 neuen Beteiligungen ist das Wachstum deutlich verhaltener als im Vorjahr: 2011 hatten die Unternehmen noch insgesamt 50 Online-Beteiligungen dazugewonnen.

Neben dem beliebtesten Format E-Commerce haben insbesondere Rubriken und Ad Networks / Marketing Support Services zugelegt. Dies zeigt ein hohes Interesse an Formaten, für deren Monetarisierung es klare und erprobte Modelle gibt. Leicht verloren haben Communities – die Monetarisierung ist noch weniger ausgereift und die Märkte sind weitestgehend verteilt: Facebook hat sich als großes Freundes-Netzwerk durchgesetzt, Twitter wird für Kurznachrichten genutzt, Xing und LinkedIn sind auf Geschäftskontakte spezialisiert und z.B. Chefkoch.de ist erste Anlaufstelle für Rezepte. Für die meisten Interessenslagen gibt es so bereits Community-Angebote.

## Nicht-markenbezogener Bestand an Online-Aktivitäten, Deutschland, 2009 – 2012<sup>1,2</sup>, Stand August 2012

Anzahl



1. Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+, Georg von Holtzbrinck, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg  
 2. Doppelzählung von Unternehmen, an denen mehrere Medienhäuser beteiligt sind (z.B. AdAudience)  
 3. Die Methodik für die Untersuchung von Beteiligungen hat sich gegenüber den Vorjahren leicht verändert, z.B. in Bezug auf die Zuordnung zu einzelnen Kategorien. Vor diesem Hintergrund wurden die Vorjahreszahlen geringfügig angepasst und stimmen nicht eins zu eins mit den Vorjahrespublikationen überein.  
 Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

## Insgesamt weniger Aktivität, aber Einzelne sehr aktiv

Dass die traditionellen Medienunternehmen zurzeit neben Neuinvestments auch die Justierung ihrer Portfolios im Fokus haben, zeigt sich auch auf Einzelunternehmensebene. Nur eins von acht Unternehmen, ProSiebenSat.1, hatte im letzten Jahr mehr als 4 Nettozuwächse zu verzeichnen, im Gegensatz zu 5 Unternehmen im Jahr zuvor.

Für die größten Bewegungen bei Online-Aktivitäten insgesamt ist, wie bereits im letzten Jahr, die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck verantwortlich. Anders als in 2011 baut der Verlag sein digitales Portfolio allerdings nicht weiter aus, sondern verringert die Anzahl an Beteiligungen bei 7 Zugängen und 11 Abgängen um 4. Alle anderen Medienunternehmen verzeichnen gegenüber dem Vorjahr Netto-Zuwächse oder, im Fall von DuMont Schauberg, halten die Anzahl an Beteiligungen konstant.

Der größte Zuwachs geht auf das Konto der TV-Sendergruppe ProSiebenSat.1, die ihr Portfolio von 15 auf 21 Beteiligungen ausweitet. Damit hält sie im Vergleich weiterhin die geringste Anzahl an Online-Geschäften, während Holtzbrinck trotz der leichten Portfolio-Verkleinerung nach wie vor über die meisten Beteiligungen, insgesamt 101, verfügt. Nicht enthalten sind in dieser Betrachtung die ca. 20-30 Media-for-Equity bzw. Media-for-Revenue „Investments“ von ProSiebenSat.1.

Madsack ist nach Zurückhaltung im Vorjahr deutlich aktiver. Nach nur 3 Transaktionen in 2010/2011 kam der Verlag auf 15 Transaktionen in 2011/2012, davon 6 Ab- und 9 Zugänge. Interessant ist insbesondere der Einstieg bei Immonet, zuvor eine 100%ige Beteiligung von Axel Springer. Das Immobilienportal kann damit seine Reichweite in den Madsack-Verbreitungsgebieten wie z.B. Niedersachsen, Hessen, Brandenburg oder Sachsen ausweiten.

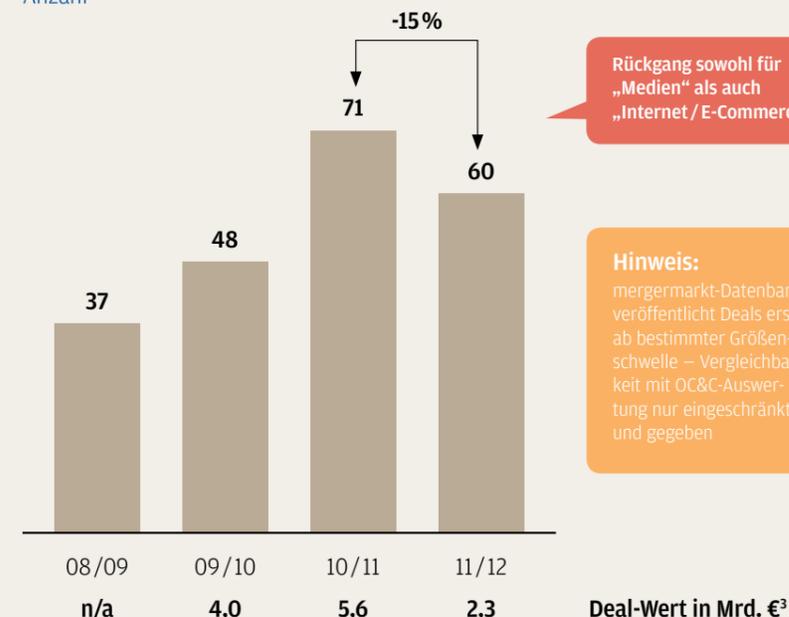
## Exkurs:

Die abnehmende Beteiligungsdynamik in den Medienportfolios aus der OC&C-Analyse findet seine Entsprechung auch in einer insgesamt geringeren Transaktionsaktivität im deutschen Internet- und Mediensektor für 2011/2012. Diese ist z.B. in der Transaktionsdatenbank mergermarket reflektiert. Im Unterschied zur OC&C-Studie erfasst mergermarket nur Transaktionen ab einer bestimmten Größenordnung und außerdem auch Deals im nicht-digitalen traditionellen Geschäft – die abnehmende Portfoliodynamik zeigt sich allerdings auch hier deutlich.

Laut mergermarket zeigt der deutsche Internet- und Mediensektor eine um 15% niedrigere Zahl an Transaktion im Vergleich zu 2010/2011. Der Wert der berücksichtigten abgeschlossenen Deals wiederum ist um mehr als die Hälfte von 5,6 Mrd. € auf 2,3 Mrd. € gesunken. Diese Werte sind allerdings mit Vorsicht zu betrachten, da bei mergermarket nur für ca. 50% der Transaktionen Werte veröffentlicht werden.

## Transaktionen mit deutscher Beteiligung<sup>1</sup>, Industrien „Medien“ und „Internet / E-Commerce“, 2008 – 2012<sup>2</sup>

Anzahl



Rückgang sowohl für „Medien“ als auch „Internet / E-Commerce“

Hinweis: mergermarket-Datenbank veröffentlicht Deals erst ab bestimmter Größenschwelle – Vergleichbarkeit mit OC&C-Auswertung nur eingeschränkt und gegeben

1. Entweder Käufer oder Übernahmeobjekt aus Deutschland  
 2. Zeitraum jeweils Juli bis Juni  
 3. Nur bei ca. 50% der Deals veröffentlicht  
 Quelle: Mergermarket; OC&C-Analyse

## Transaktionen nach Unternehmen, Deutschland, 2011 – 2012<sup>2</sup>, Stand August 2012

Anzahl

### Transaktionen nach Zu- und Abgängen, 2011 – 2012

Unternehmen	Abgang	Zugang	delta 11-12	Anzahl Ges. '12
Madsack (inkl. Media Lab)	-6	9	+3	25
Burda	-4	7	+3	62
Georg von Holtzbrinck	-11	7	-4	101
ProSiebenSat.1 <sup>1</sup>		6	+6	21
Axel Springer	-2	6	+4	43
DuMont Schauberg	-4	4	0	32
Mediengruppe RTL		2	+2	31
Gruner + Jahr	-1	2	+1	31

1. Diverse Media-for-Equity-Beteiligungen nur einmal gezählt  
 2. Doppelzählung von Unternehmen, an denen mehrere Medienhäuser beteiligt sind (z.B. AdAudience)  
 Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse



# NEUE WEGE BESCHREITEN

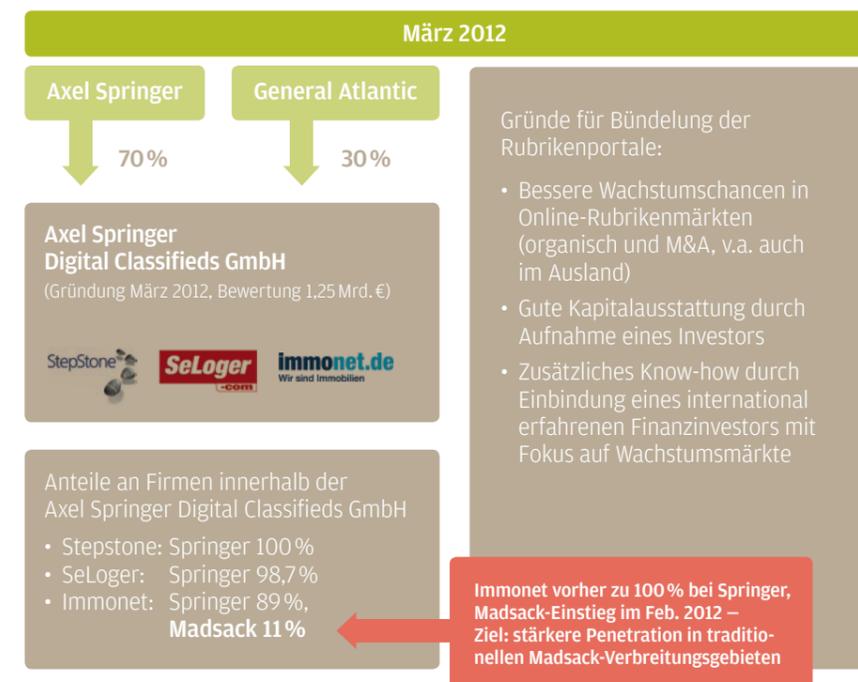
Investments über Töchter und Partnerschaften mit Finanzinvestoren

Als Vehikel für Transaktionen nutzen die Medienunternehmen zunehmend ihre Investment-Töchter, sofern vorhanden. So ist Holtzbrinck Ventures für 12 von 18 Transaktionen bei Holtzbrinck verantwortlich, DuMont Ventures bei DuMont für alle 8 und Acton Capital, DLD Ventures und Burda Digital Venture für 4 von 11 bei Burda. Bei den Investment-Töchtern der Verlage sind teilweise auch institutionelle bzw. finanzorientierte Investoren beteiligt.

Diesen Weg verfolgt auch die Axel Springer AG: Gemeinsam mit dem Finanzinvestor General Atlantic wurde die Axel Springer Classifieds GmbH gegründet, an der der Finanzinvestor mit 30% beteiligt ist. In dieser Gesellschaft sind die bisherigen Rubriken-Aktivitäten wie z.B. Immonet, Stepstone und das französische SeLogger gebündelt. Ziel der Partnerschaft mit General Atlantic ist, sowohl die Kapitalausstattung als auch das internationale M&A-Know-how zu stärken.

Seit Gründung der Gesellschaft hat Springer weitere strategische Käufe von reifen Unternehmen getätigt: Im April wurde der führende Stellenanbieter in Großbritannien, Totaljobs, für 132 Mio. Euro erworben, im August das in Deutschland führende Städteportal mit hohem Fokus auf Rubriken, MeineStadt.de, für in der Presse kolportierte 50 Mio. Euro.

## Rubriken-Offensive Axel Springer



### Akquisitionen im Rubrikenmarkt

Unter dem Dach von „Axel Springer Digital Classifieds“

- April 2012: Kauf der britischen **Totaljobs**-Gruppe für 132 Mio. € – Springer damit größter Online-Stellenanbieter in Großbritannien
- August 2012: Kauf von **meinstadt.de** (Betreiber Allesklar.com AG) von der Gründerfamilie Stegger und Holtzbrinck

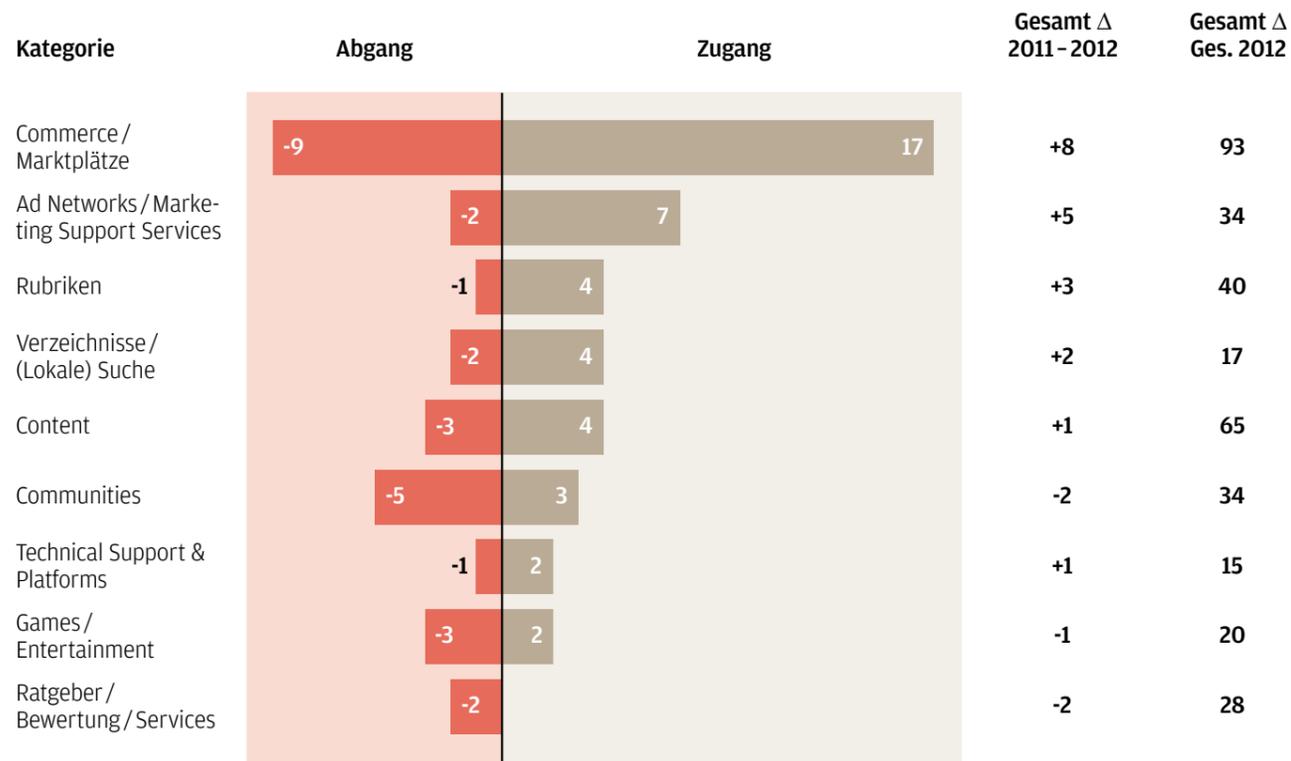
In Osteuropa (Ringier Axel Springer):

- Januar 2012: Kauf von Nektretine.rs (Serbien, Immo-Rubriken)
- Februar 2012: Kauf von Mojauto.rs (Serbien, Kfz-Rubriken)

Quelle: Unternehmensangaben; Web-Recherche; OC&C-Analyse

# DIE INTERESSANTESTEN FORMATE UND INHALTE

Veränderung der Aktivitäten je Kategorie, Deutschland, 2011 - 2012<sup>1,2</sup>, Stand August 2012  
Anzahl



1. Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+J, Georg von Holtzbrinck, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg  
2. Doppelzählung von Unternehmen, an denen mehrere Medienhäuser beteiligt sind (z.B. AdAudience)  
Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse



## E-Commerce / Marktplätze besonders gefragt

Betrachtet man die verschiedenen Formate, in die investiert wird, liegt das größte Interesse nach wie vor auf E-Commerce und Marktplätzen (siehe auch Exkurs: Wachstumsfeld E-Commerce). Insgesamt halten die Medienunternehmen allein in diesem Bereich 93 Beteiligungen, und die Nachfrage hat ihren Höhepunkt noch nicht überschritten. Mit 17 Zugängen und 9 Abgängen wird weiterhin aufgestockt, wenn auch mit 15 Zugängen netto in geringerem Maße als im Vorjahr. Besonders aktiv: Axel Springer und Burda, die beide im E-Commerce-Bereich aufgebaut haben, ohne parallel zu bereinigen oder zu verkaufen.

## Ad Networks / Marketing Support Services weiter auf dem Vormarsch

Ein weiteres Wachstumsformat sind Ad Networks bzw. Marketing Support Services. AdAudience ist hier nur ein Beispiel. Mit Ausnahme von Holtzbrinck und RTL haben alle Medienunternehmen ihre Portfolios auf diesem Gebiet ausgebaut. Mit insgesamt 34 Online-Beteiligungen liegt das Format mittlerweile auf dem 4. Platz der gefragtesten Formate nach Anzahl Beteiligungen, hinter E-Commerce, Content und Rubriken, gleichauf mit Communities.

## Communities und Gaming mit weniger Aktivität

Eine leicht negative Bilanz zeigt sich bei den Formaten Communities, Ratgeber und Games. Sind B2C-Communities in der Bevölkerung auch beliebt, scheint das primär werbefinanzierte Format in diesem Jahr keine großen zusätzlichen Möglichkeiten für Verlage und Sender zu bieten. Das Interesse der Sender an Games und Entertainment stellt sich unterschiedlich dar: RTL ist hier im letzten Jahr inaktiv geblieben, während sich ProSiebenSat.1 als Partner für ausgewählte Sony Online Games (z.B. DC Universe, EverQuest, StarWars) positioniert.

# KONTRÄRE STRATEGIEN BEIM MARKTANGANG

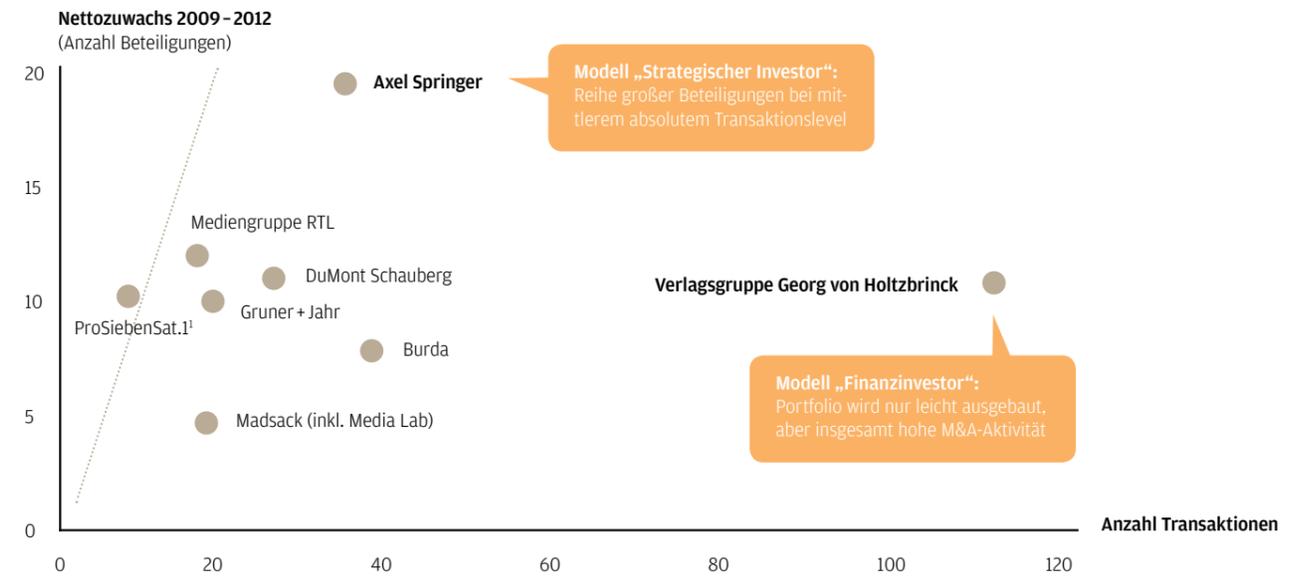
Hinsichtlich Strategie und Zielsetzung des Marktangangs gehen die Medienunternehmen sehr unterschiedlich vor: Zwei sehr konträre Philosophien sind bei Axel Springer und GvH/Holtzbrinck Ventures zu beobachten. Während Springer vornehmlich in etablierte Unternehmen investiert und somit eher geringes Risiko eingeht, nimmt Holtzbrinck Ventures höhere Risiken mit Investitionen in junge Start-ups in Kauf.

Springers Ansatz zeigt sich auch in der Umsetzung seiner Online-Offensive in Bezug auf Rubriken, zum einen durch den Kauf von etablierten Unternehmen wie die Totaljobs-Gruppe, zum anderen aber auch in der Weiterentwicklung bestehender Portfoliounternehmen: Die Miteinbeziehung von Madsack bei Immonet ist ein relativ sicherer Weg, stärkere Penetration in Madsack-Kerngebieten zu erlangen.

Neben Online-Rubriken hat Springer den E-Commerce-Bereich weiter verstärkt. Auch hier zeigt sich die Philosophie, auf bereits erprobte Konzepte zu setzen. Für ca. 40 Mio. Euro erwarb Springer eine Mehrheitsbeteiligung an Visual Meta, einem Betreiber von Meta-Shoppingseiten in Deutschland („LadenZeile“) und zehn weiteren europäischen Ländern („ShopAlike“). Das Affiliate-Geschäftsmodell ist bereits erprobt und kann eine gute Vernetzung im Markt vorweisen.

Im Gegensatz dazu steht z.B. der Verlag Georg von Holtzbrinck mit seiner Vorgehensweise, insbesondere getrieben durch den Investmentarm Holtzbrinck Ventures. Zwei Drittel der Transaktionen des letzten Jahres (12 von 18) gehen dabei auf das Konto von Holtzbrinck Ventures, das sich als Investor in frühen Phasen, oftmals auch gemeinsam mit Rocket Internet, dem Inkubator der Samwer-Brüder, engagiert. Die Logik hinter der Investment-Philosophie solcher Venture Gesellschaften ist oft stark oder sogar rein finanzorientiert – das Modell lebt meist von guten „Exits“, weniger davon, die Unternehmen langfristig zu halten.

Nettozuwachs Beteiligungen vs. Anzahl Transaktionen, Deutschland, 2009 – 2012, Stand August 2012  
Anzahl



1. Diverse Media-for-Equity-Beteiligungen nur einmal gezählt  
Quelle: Web-Recherche, Unternehmensangaben, OC&C-Analyse



# EXKURS: WACHSTUMSFELD E-COMMERCE

## LIVING UND TEXTIL VOLL IM TREND

Auch wenn Springer und Holtzbrinck beim Marktengang unterschiedliche Strategien verfolgen, setzen sie beide auch auf das Format E-Commerce: Springer beispielsweise mit LadenZeile und Holtzbrinck mit Westwing. Damit liegen sie voll im Branchentrend: Bei vier von acht Medienunternehmen machen E-Commerce-Formate den größten Anteil an Beteiligungen aus, insbesondere Burda ist hier sehr aktiv. Lediglich Gruner + Jahr hat bei einem 10%-Anteil seinen Schwerpunkt anders gelegt.

Damit tragen die Medienunternehmen signifikant zum Wachstum der E-Commerce-Umsätze bei, die in Deutschland seit 2009 durchschnittlich 16% pro Jahr zugelegt haben. Dieses hohe Wachstum konnte erzielt werden, obwohl E-Commerce bereits in den Vorjahren stark dazu gewonnen hatte. In Bezug auf die am stärksten wachsenden Produktkategorien sind allerdings leichte Verschiebungen zu beobachten. Die Dynamik in den Segmenten Bekleidung, Textilien und Schuhe schwächt sich im Vergleich zu den Vorjahren etwas ab (18% Wachstumsrate p.a. zwischen 2009 und 2012 verglichen mit 36% p.a. zwischen 2006 und 2009), obgleich das Wachstum im Vergleich zu den anderen Produktkategorien nach wie vor hoch ist. Das Online-Geschäft mit Möbeln und Dekoartikeln mit zuletzt 6% Wachstum p.a. entwickelt sich noch unterdurchschnittlich.

Die unterdurchschnittliche Wachstumsrate bei Möbeln und Dekoartikeln erlaubt allerdings nicht den Rückschluss, dass dieses Segment auf mangelndes Interesse der Investoren stößt. Im letzten Jahr gab es einiges an Bewegungen und Investitionen sowohl in Deutschland als auch in den USA, insbesondere im Bereich der Shopping-Clubs mit Fokus auf preiswerten Designer-Möbeln.

Das Konzept von Shopping-Clubs basiert auf einer Beschränkung des Zugangs, der nur auf Einladung von „Freunden“ erfolgt. Die Angebote zu aggressiven Preisen stehen nur für einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung, was Interessenten kurzfristig zum Kauf verleiten soll – aus Angst, nach Ablauf der Frist das Produkt nur zu einem höheren Preis erwerben zu können, wenn überhaupt. Deutschland orientiert sich dabei an Geschäftsmodellen aus dem amerikanischen Raum: Zahlreiche Neugründungen sind mehr oder weniger Kopien von US-Plattformen. Insgesamt haben junge Unternehmen von einer Vielzahl an Finanzierungsrunden im zweistelligen Millionenbereich profitiert.

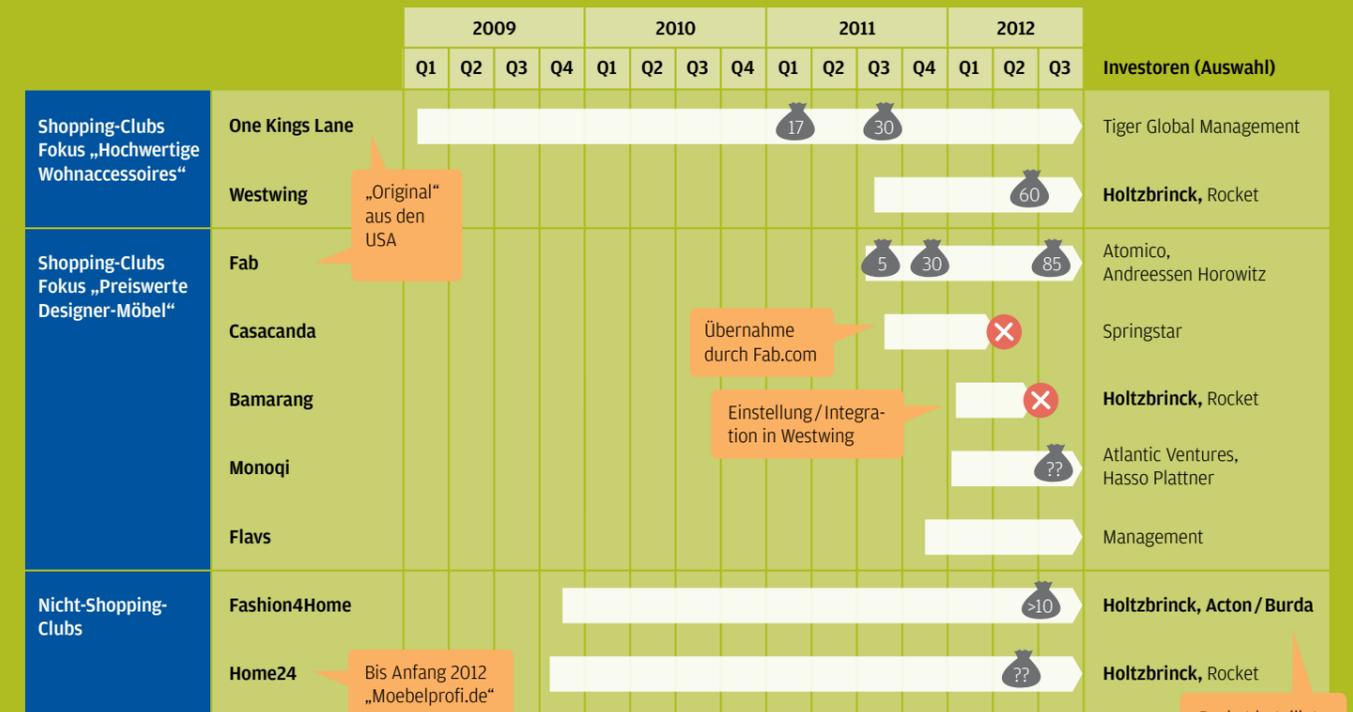
Ein weiterer Trend innerhalb des E-Commerce ist Abo-Commerce. Auch Sites aus dem Abo-Commerce sind geschlossene Shopping-Communities: Nach Anmeldung erhält der Kunde beispielsweise monatlich ein neues Päckchen mit Artikeln. Dafür wird ebenfalls monatlich ein bestimmter Betrag abgebucht, z.B. 10 Euro für Kosmetikartikel. Der amerikanische Vorreiter, Birchbox, wurde im Herbst 2010 gegründet, einer der deutschen Nachahmer, Glossybox von Rocket Internet und Holtzbrinck Ventures, folgte bereits im März 2011. Auch Douglas hat das Prinzip übernommen und ist mit der „Box of Beauty“ am Markt.

Bruttoumsatz E-Commerce nach Produktkategorie, Deutschland, 2006 – 2011  
In Mrd. €



1. Haushaltswaren, Spielwaren, Lebensmittel, Tierbedarf, u. a.  
Quelle: Euromonitor, OC&C-Analyse

## Übersicht Unternehmen „Möbel und Wohnaccessoires“ Nur Online Pure-Plays (Deutsche Gründungen, US-Originale)



Quelle: Unternehmensangaben; Web-Recherche; OC&C-Analyse

✗ Geschäft beendet

€ Finanzierungsrunde in Mio. €

Rocket beteiligt bis Finanzierung im Juli 2012

# WACHSTUM ÜBER DEUTSCHLAND HINAUS

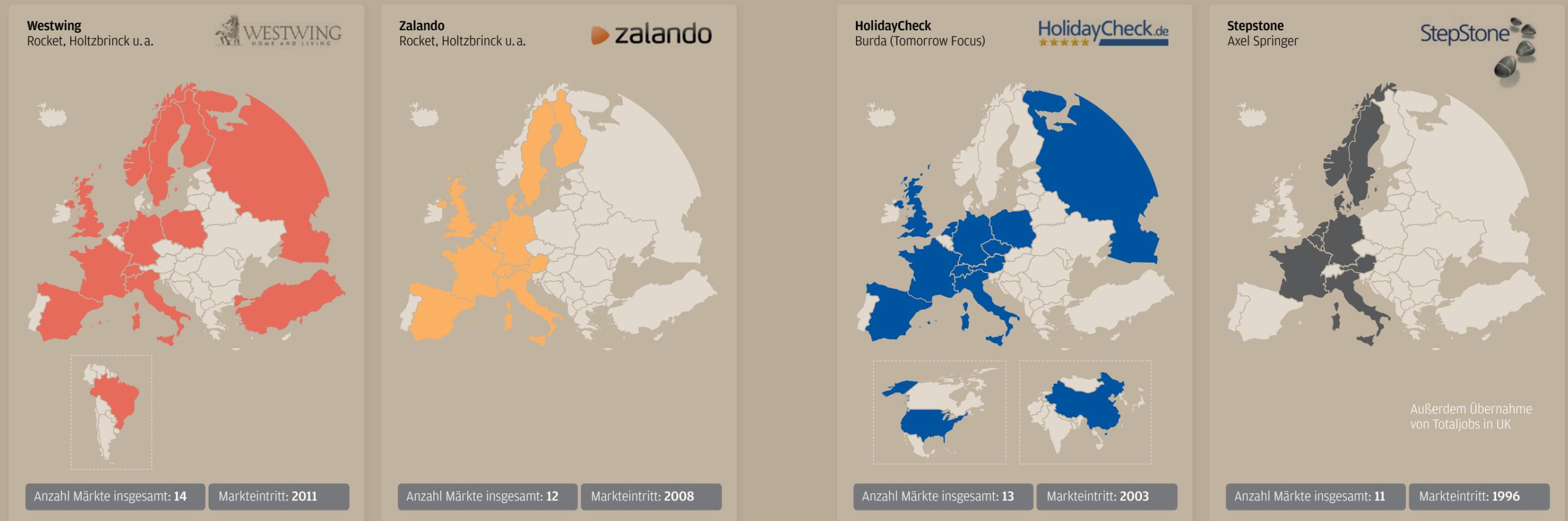
Bei der Wahl der passenden Beteiligung spielt mittlerweile nicht mehr nur das prognostizierte Potenzial für Deutschland eine Rolle. Wer wirklich erfolgreich sein will, versucht ein Format zu finden, das ohne große Anpassung auch ins Ausland getragen werden kann. Zalando und der Möbel-Shopping-Club Westwing von Holtzbrinck Ventures und Rocket Internet sind beispielsweise in 12 bzw. in 14 Ländern aktiv – und das im Falle von Westwing bereits ein Jahr nach Gründung.

Axel Springer treibt die Internationalisierung seines Rubriken-Geschäfts durch die neu gegründete Axel Springer Digital Classifieds voran. Über die neue Gesellschaft wurden bereits Rubriken-Märkte in Großbritannien gekauft; auch in Serbien und Polen haben Akquisitionen stattgefunden, in beiden Fällen über das Joint Venture Ringier Axel Springer.

Burda breitet sich insbesondere in West-Europa weiter aus. Über die Tomorrow Focus AG beteiligt es sich zu 55 % an dem niederländischen Online-Reisebüro Tjingo und führt die Marke „HolidayCheck“ in den Niederlanden ein. Dabei nutzt der Verlag für seine holländische Seite die bereits bestehenden Bewertungen deutscher User über niederländische Unterkünfte. Zusätzlich hat Burda 51% von Webassets B.V. gekauft, das unter anderem das größte niederländische Hotel- und Reisebewertungsportal Zoover betreibt. Abgesehen vom direkten Nutzen der internationalen Ausweitung erhofft sich Burda, vom engen Technologieaustausch zwischen Webassets und Tjingo / Tomorrow Focus zu profitieren. Im August 2012 hat Burda seine Arme noch Richtung Frankreich gestreckt und einen 55%-Anteil am französischen Online-Reisebüro ecotour.com (RPC Voyage SAS) übernommen.

**INTERNATIONAL IS BEAUTIFUL**

Internationale Präsenz ausgewählter Online-Angebote, Stand August 2012



Quelle: Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

■ Länder, in denen jeweilige Firma aktiv ist

# NEUES STANDBEIN GEFESTIGT

Nicht nur in Bezug auf die Anzahl der Beteiligungen, auch in Bezug auf den Umsatzanteil haben die deutschen Verlage ihre Position im digitalen Geschäft gestärkt. Vor allem Hubert Burda und Axel Springer ziehen einen signifikanten Anteil ihres Umsatzes aus dem relativ jungen Geschäftsfeld. Burda nähert sich sogar der 50%-Marke, d.h. das Unternehmen bewegt sich darauf zu, bald die Hälfte des Umsatzes mit seinen digitalen Beteiligungen zu erwirtschaften. Dies ist auch im internationalen Vergleich ein hoher Wert: Von den betrachteten Verlagen hat nur die Guardian Media Group mit 45% einen höheren digitalen Umsatzanteil.

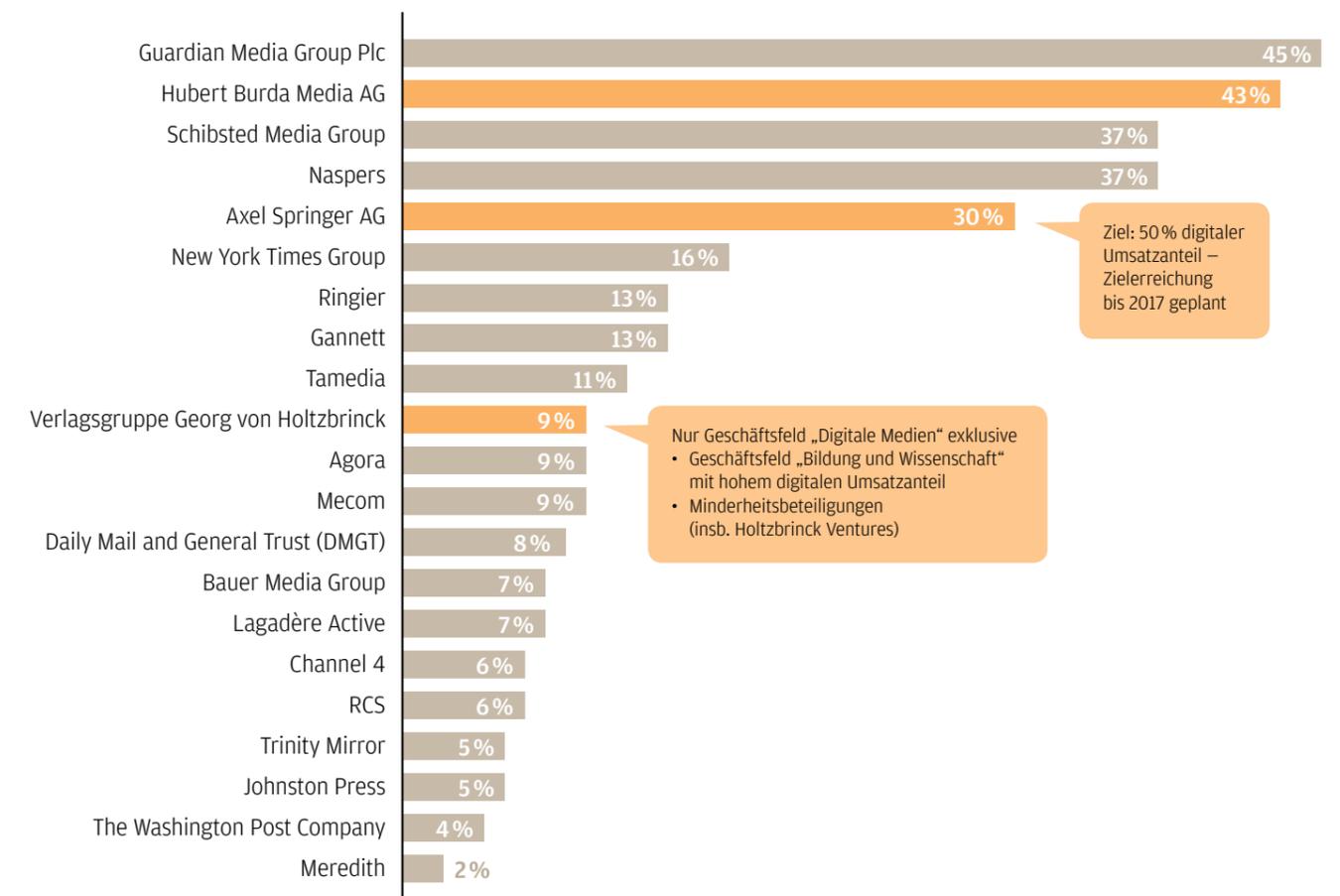
Wichtig ist bei der Betrachtung, dass der Umsatzanteil zwar ein wichtiger, aber nur ein sehr grober Indikator für die Bedeutung des digitalen Geschäfts ist. Da die Geschäftsmodelle – und damit der Umsatz und die damit verbundenen Margen – sehr unterschiedlich sind, hinkt der direkte Vergleich.

Ein Beispiel: Während echte E-Commerce-Handelsinvestments den kompletten Warenumsatz (bei meist eher niedrigen Margen) in Gewinn- und Verlustrechnung ausweisen, zeigen E-Commerce-Marktplätze in der Regel als Umsatz nur die Vermittlerprovision (und darauf bezogen etwas höhere Margen).

Ein weiteres Beispiel: Das augenscheinlich eher durchschnittliche Abschneiden von Holtzbrinck in Bezug auf den digitalen Umsatzanteil ist hier irreführend. In den angegebenen 9% ist nur das Geschäftsfeld „Digitale Medien“ berücksichtigt, nicht aber das Geschäftsfeld „Bildung und Wissenschaft“, das einen hohen digitalen Umsatzanteil hält. Auch Minderheitsbeteiligungen sind in der Aufstellung nicht berücksichtigt, damit fehlt insbesondere Holtzbrinck Ventures, das wie erwähnt viele Initiativen von Holtzbrinck bündelt und vorantreibt.

Aber auch der Ergebnisbeitrag von Digitalumsätzen ist bei einigen Spielern bereits relevant, wie beispielsweise Springer zeigt: Der Anteil des Digital-Geschäfts am Gesamt-EBITDA betrug in 2010 17%, in 2011 27% (verglichen mit einem Umsatzanteil von 30%) und im 1. Halbjahr von 2012 sogar 36%. Damit lag der Ergebnisbeitrag von Digital zum ersten Mal über dem Umsatzanteil, der 33% betrug – Tendenz steigend.

**Digitaler Umsatzanteil am Gesamtumsatz, 2011**  
In %



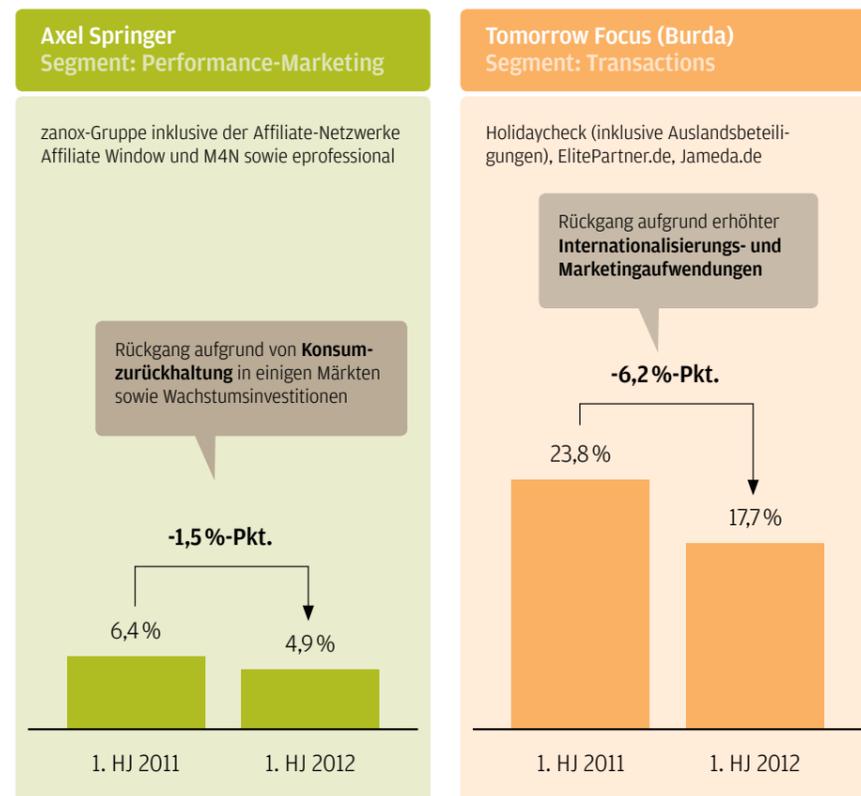
Quelle: Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

# NEUES GESCHÄFT, ALTE PROBLEME

Die Bäume wachsen nicht in den Himmel. Dies gilt auch für die meisten Unternehmen, die in den digitalen Medien agieren. In „reifen“ und hart umkämpften Marktsegmenten, wie zum Beispiel der Performance-Vermarktung oder der Online-Reisevermittlung haben einige Spieler eine Größe erreicht, in der Wettbewerbsdruck gekoppelt mit niedrigeren Marktwachstumsraten Spuren in den Ergebniszahlen hinterlassen. Ein Blick in die Segmentberichterstattungen von Axel Springer und von Tomorrow Focus unterstreicht dies. Sowohl das Segment Performance-Marketing bei Springer (zu dem auch die zanox AG gehört) als auch das Segment

Transactions bei Tomorrow Focus (dem auch Holidaycheck angehört) zeigen in 2011 rückläufige Margen. Sicher spielen auch die Internationalisierungsanstrengungen hierbei eine Rolle, allerdings ist davon auszugehen, dass insbesondere in den Heimatmärkten das Marktwachstum kleiner und der Wettbewerbsdruck größer geworden ist. Damit funktioniert Wachstum vermehrt auch durch Verdrängung.

**EBITDA-Marge Digitalgeschäfte, 1. HJ 2012 vs. 1. HJ 2011**  
In %



Quelle: Finanzberichte; OC&C-Analyse

# FAZIT

Die digitale Transformation schreitet voran. Unterschiedliche Strategien und Strukturen kristallisieren sich immer stärker heraus. „Die“ eine richtige Strategie gibt es wie immer nicht – zu unterschiedlich sind die Voraussetzungen und die unternehmerischen Visionen der Beteiligten. Unzweifelhaft ist, dass das Thema von so großer Bedeutung für TV-Sender und Verlage ist und bleibt, dass ihm im Rahmen der Entwicklung der eigenen Strategie hinreichend Aufmerksamkeit beigemessen werden muss. Dabei steht OC&C Strategy Consultants gern unterstützend zur Seite.

## 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

### **Paris**

T +33 1 58 56 18 00

### **Rotterdam**

T +31 10 217 5555

### **Shanghai**

T +86 21 6115 0310

### **Warschau**

T +48 22 826 2457

[www.occstrategy.com](http://www.occstrategy.com)

# ONLINE-AKTIVITÄTEN

## DEUTSCHER MEDIENUNTERNEHMEN

Stand August 2012, Fokus Deutschland plus selektive Auslandsbeteiligungen

	Axel Springer	Hubert Burda Media <sup>1</sup>	Gruner + Jahr	Georg von Holtzbrinck <sup>2</sup>	Madsack / TheMediaLab	ProSiebenSat.1	Mediengruppe RTL (Deutschland)	DuMont Schauberg
<b>Content</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufeminin.com (Frankreich)</li> <li>Azet.sk (Slowakei)</li> <li>Berlin1.de</li> <li>Finanzen.net</li> <li>Gofeminin.de</li> <li>Hamburg.de</li> <li>Misterinfo.com</li> <li>Onmedia.de</li> <li>Redakcja.pl (Polen)</li> <li>Sports.pl (Polen)</li> <li>Students.ch (Schweiz)</li> <li>Stylebook.de</li> <li>Usgang.ch (Schweiz)</li> <li>Zozwoelf.de<sup>3</sup></li> <li>Finanzen.ch<sup>3</sup> (Schweiz)</li> <li>OneT.pl (Polen)</li> <li>Nusknacker.de</li> <li>Netmums.com (UK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brash.de</li> <li>E-balance.de</li> <li>Finanzen100.de</li> <li>Glo-magazin.de</li> <li>Lesmads.de</li> <li>Sevenload.de</li> <li>Suite101.com (BDV)</li> <li>TVgusto.de</li> <li>Vigg.de</li> <li>Zehn.de</li> <li>Scienceblogs.de</li> <li>Womensnet.de</li> <li>Vilogo.tv<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1000ps.at (Österreich)</li> <li>4wheelfun.de</li> <li>Activesportsweb.de</li> <li>Anglernetz.de</li> <li>Diaet.com</li> <li>Eurotransport.de</li> <li>Kino.de</li> <li>Mediabiz.de / Mediabiz-jobs.de</li> <li>Outdoorchannel.de</li> <li>Taucher.net</li> <li>Video.de</li> <li>Xx-weil.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalango.de</li> <li>Deutsche-startups.de (HV)</li> <li>Germanblogs.de</li> <li>GuteLauneTV.de (HV)</li> <li>Habostorta.hu (Ungarn)</li> <li>Ka-news.de</li> <li>Money.pl (Polen)</li> <li>Netdokter.de</li> <li>Noows.de</li> <li>Simfy.de</li> <li>Sprachtest.de</li> <li>Erdbeerlounge.de (HV)</li> <li>Lecturio.de (HV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myheimat.de</li> <li>Radio.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wetter.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Businessandmore.de</li> <li>Elementgirls.de</li> <li>Entertainweb.de</li> <li>Frauenzimmer.de</li> <li>Gesundernet.de</li> <li>Mypokito.de</li> <li>Netzathleten.de</li> <li>Planetoftech.de</li> <li>Sport.de</li> <li>Teleboerse.de</li> <li>Toggo.de</li> <li>VIP.de</li> <li>Wetter.de</li> <li>Worldsoffood.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berlin.de</li> <li>Berlinonline.de</li> <li>Learnship.de</li> <li>Netzeitung.de</li> <li>Radio.de</li> <li>Simfy.de</li> </ul>
<b>Rubriken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiten.de</li> <li>Auto.cz (Tschechien)</li> <li>CarWale.com (Indien)</li> <li>Immonet.de</li> <li>Iproperty.com (Asien)</li> <li>Jobanova.de</li> <li>Seloger.com (Frankreich)</li> <li>Stepstone.de</li> <li>Wohnfinder.de</li> <li>Airbnb.de</li> <li>Mojauto.rs (Serbien)</li> <li>Nekretine.rs (Serbien)</li> <li>Totaljobs.com (UK)</li> <li>Intl. Beteiligungen der Totaljobs-Gruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elitepartner.de</li> <li>Liebe.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-m.com</li> <li>Meinlaufpartner.de</li> <li>Webauto.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoanzeigen.de</li> <li>Autoda.de (HV)</li> <li>Carsale24.de (HV)</li> <li>Datingcafe.de</li> <li>EDarling.de (HV)</li> <li>Experteer.de (HV)<sup>3</sup></li> <li>Ferienwohnung.com</li> <li>Immobilio.de (HV)</li> <li>Immowelt.de</li> <li>Jobeinstieg.de</li> <li>Jobmensa.de</li> <li>Jobturbo.de</li> <li>Kissnofrog.com (HV)</li> <li>Markt.de</li> <li>Motoso.de</li> <li>One2like.de</li> <li>Parship.de<sup>3</sup></li> <li>Stellenanzeigen.de</li> <li>Studitemps.de (HV)</li> <li>Trauer.de</li> <li>Tutoria.de<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dhd24.com</li> <li>Hannover.de</li> <li>Jobturbo.de</li> <li>Jobdoo.de</li> <li>Immonet.de</li> <li>Kimeta.de</li> <li>Wohnfinder.de</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>JobTV24.de</li> <li>Kalaydo.de</li> </ul>
<b>Verzeichnisse / (Lokale) Suche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idealo.de</li> <li>KaufDA.de</li> <li>Meingutscheincode.de</li> <li>MeineStadt.de</li> <li>Intl. Ableger von KaufDa.de</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Bodenseeferien.de</li> <li>Gigalocal.de (HV)</li> <li>Lieferheld.de (HV)</li> <li>Pointoo.de</li> <li>Trustyou.de (HV)</li> <li>MeineStadt.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privat.de</li> <li>Wefind.de</li> <li>Meinprospekt.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12auto.de</li> <li>Preis24.de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskret.de</li> <li>Friendtcker.de</li> <li>Lieferando.de</li> <li>Popula.de</li> </ul>
<b>Commerce / Marktplätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autohaus24.de</li> <li>Bagittoday.com (Indien)</li> <li>Buecher.de</li> <li>Kiosk<sup>3</sup></li> <li>Umzugsauktion.de</li> <li>Umzugspreisvergleich.de</li> <li>Ladenzeile.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestwetten.de</li> <li>Computeruniverse.net</li> <li>Cyberport.de</li> <li>Daydreams.de</li> <li>E-delight.de (BDV)</li> <li>Escapio.de (BDV)</li> <li>Etsy.de (BDV)</li> <li>Frontlineshop.de (A)</li> <li>Glassesdirect.com (A) (UK)</li> <li>Ino24.de</li> <li>Jameda.de (A)</li> <li>Lumas.de (BDV)</li> <li>Momox.de (A)</li> <li>Mytheresa.de (A)</li> <li>Tolingo.de (A)</li> <li>Tunecub.de</li> <li>Tunestar.de</li> <li>Valentins.de</li> <li>Windeln.de (A)</li> <li>Yatego.com (A)</li> <li>Zooplus.de (A)</li> <li>52weine.de</li> <li>Mystylist.de<sup>3</sup></li> <li>Fashion4home.de (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boutiquesecret.es (Spanien)</li> <li>Ecumercado.com (Spanien)</li> <li>Meinabo.de</li> <li>Pressedatenbank.guj.de</li> <li>Pubbles.de<sup>3</sup></li> <li>Ticket.at (Österreich)</li> <li>Picturepress.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andasa.de</li> <li>Anoun.de</li> <li>Betreut.de (HV)</li> <li>Boatoon.com</li> <li>Buecher.de</li> <li>Cafepress.de (HV)</li> <li>Dawanda.de (HV)</li> <li>Epubli.de</li> <li>Fashion4home.de (HV)</li> <li>Firmenwissen.de</li> <li>Glossybox.de (HV)</li> <li>Groupon.de (HV)</li> <li>Home24.de (HV)</li> <li>Legios.de</li> <li>Meinauto.de (HV)</li> <li>My-hammer.de</li> <li>Myphotobook.de</li> <li>Neobooks.com</li> <li>Ozon.ru (Russland)</li> <li>Reise-top10.de</li> <li>Seatwave.de (HV)</li> <li>Sprachen-download.de</li> <li>Spracheshop.de</li> <li>Stylight.de (HV)</li> <li>Yasuu.de (HV)</li> <li>Youtailor.de (HV)</li> <li>Zalando.de (HV)</li> <li>7trends.de (HV)</li> <li>Enamora.de (HV)</li> <li>Miosato.de (HV)</li> <li>21diamonds.de (HV)</li> <li>Auctionata.com (HV)</li> <li>Skoobe.de</li> <li>Westwing.de (HV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hannover96.de</li> <li>Norddeal.de</li> <li>Rebuy.de</li> <li>Sachsendeal.de</li> <li>Teamstyles.de</li> <li>Myimagecontrol.de</li> <li>Trade-a-game.de</li> <li>Malele.de<sup>3</sup></li> <li>Umzugsauktion.de</li> <li>Umzugspreisvergleich.de</li> <li>Futterland.de</li> <li>Madsack Mediastore<sup>4</sup></li> <li>Smazaar.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maxdome.de</li> <li>Reise.com</li> <li>Weitere Media for Equity-Deals</li> <li>Opodo Tours / Tropo GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RTLNOW.de</li> <li>Scoyo.de</li> <li>SUPERRTLNOW.de</li> <li>Toni.de</li> <li>VOXNOW.de</li> <li>Gutscheine.de</li> <li>RTLNITRONOW.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contilla.de</li> <li>Derricketservice.de</li> <li>Koenticket.de</li> <li>Livedome.de</li> <li>Navabi.de</li> <li>Picanova.de</li> <li>Rebuy.de</li> <li>TIM-Ticket.de</li> <li>Yourvideocard.de</li> <li>Concert-online.de</li> <li>Futterland.de</li> <li>Solegro.de</li> <li>Tanked.de</li> <li>Zooroyal.de</li> </ul>
<b>Ratgeber / Bewertung / Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertenseite.de</li> <li>Finanzkraft.de</li> <li>Mybeautycase.de</li> <li>MyFlitter.de</li> <li>Vernetzt.de</li> <li>Wellfy.de</li> <li>WiestmeinelP.de</li> <li>Windundsolarenergie.de</li> <li>Wogado.de</li> <li>Wohnen-und-energiesparen.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handyorten24.de<sup>3</sup></li> <li>Holidaycheck.de</li> <li>Mynetfair.de</li> <li>Tripsbytips.de (BDV)</li> <li>Ecotour.com (Frankreich)</li> <li>Zoover.nl (Niederlande)</li> <li>Tjingo.nl (Niederlande)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoservicewelt.de<sup>3</sup></li> <li>Autouniversum.de<sup>3</sup></li> <li>Haendlerbewertung.motorradonline.de</li> <li>Monvoyager.com (Frankreich)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bauen.de</li> <li>Gutefrage.net</li> <li>Helpster.de</li> <li>Restauranterkritik.de (HV)</li> <li>Toptarif.de</li> <li>Diverse weitere vertikale Angebote (z.B. Sportlerfrage.net, Reisefrage.net, Autofrage.net)</li> <li>Spotn.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kununu.com</li> <li>Flymedic.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoplenum.de</li> <li>Hausgemacht.tv</li> <li>Wer-weiss-was.de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oneview.de</li> </ul>
<b>Communities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motor-talk.de</li> <li>Partyguide.ch (Schweiz)</li> <li>Transfermarkt.de</li> <li>Kizzle.net</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daskochrezept.de</li> <li>Fotoclub.de</li> <li>Freizeitfreunde.de</li> <li>Nachtagenten.de</li> <li>NowHere.de</li> <li>Xing.de</li> <li>Blog.de (A)</li> <li>Hallohund.de</li> <li>My-pet.com<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chefkoch.de</li> <li>Horsespot.de<sup>3</sup></li> <li>Mammenellarete.it (Italien)</li> <li>Tourwerk.com<sup>3</sup></li> <li>View Fotocommunity<sup>3</sup></li> <li>Urbia.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cosmiq.de</li> <li>Familyone.de (HV)</li> <li>Globalzoo.de</li> <li>Internations.org (HV)</li> <li>Localido.de</li> <li>MeinVZ.net</li> <li>Platinnetz.de (HV)</li> <li>SchuelerVZ.net</li> <li>StudiVZ.net</li> <li>Virtualnights.de (HV)</li> <li>Talentrund.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deine-tierwelt.de</li> <li>Meinsport.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loklisten.de (integriert in webnews.de)</li> <li>Myvideo.de</li> <li>Meetone.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clipfish.de</li> <li>Kochbar.de</li> <li>Mamily.de</li> <li>Wer-kennt-wen.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lizzynet.de</li> <li>Stadtmenschen.de</li> </ul>
<b>Games / Entertainment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gamigo.de (u.a. Fiesta Online, Last Chaos, Cultures Online, Black Prophecy, etc.)</li> <li>Playbay.ch (Schweiz)</li> <li>Reaktor Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FantasticZero.de</li> <li>Gameduell.de (BDV)</li> <li>Gamona.de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fettspielen.de (HV)</li> <li>GameDuell.de (HV)</li> <li>Girlsandgames.de (HV)</li> <li>goodbeans.de (inkl. Panfu) (HV)<sup>4</sup></li> <li>Wooga.de (HV)</li> <li>Playnik.com (HV)</li> <li>Hitfox.de (HV)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alaplanya.net</li> <li>Browsergames.de</li> <li>Sat1spiele.de</li> <li>Sevengames.de</li> <li>Spielwiese.de</li> <li>Partner für ausgewählte Sony Online Games (z.B. DC Universe, EverQuest, StarWars)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gamechannel.de</li> <li>RTLspiele.de</li> <li>Toggo-Cleverclub.de</li> <li>Toggolino.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gimigames.de</li> </ul>
<b>Ad Networks / Marketing Support Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buy.at (UK, USA)</li> <li>Digital Window / Affiliate Window (UK)</li> <li>Eprofessional</li> <li>M4N (Niederlande)</li> <li>Smart Adserver<sup>4</sup></li> <li>Zanox-Gruppe</li> <li>AdAudience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Adjug.de</li> <li>Bonago<sup>3</sup></li> <li>Cellular</li> <li>Glam Media</li> <li>United Ambient Media (ehem. Edgar Medien AG) (BDV)</li> <li>PaketPlus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Adyard</li> <li>G+J Electronic Media Sales (Online, Mobile)<sup>3</sup></li> <li>Ligatus (inkl. Gesellschaften im Ausland)<sup>3</sup></li> <li>Markenjury.de<sup>3</sup></li> <li>Networkplay (Indien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdScale (HV)</li> <li>Healthier</li> <li>LocalPerformance</li> <li>MailAndSale</li> <li>MindMatics AG (HV)</li> <li>Proximi (HV)</li> <li>Refinedlabs</li> <li>Searchmetrics</li> <li>Booming</li> <li>SponsorPay.com / GratisPay.de (HV)</li> <li>Global Leads Group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gogol-medien.de</li> <li>AdAudience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Booming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Netzathleten Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fairrank.de</li> <li>Plista</li> <li>Radcarpet.com</li> </ul>
<b>Technical Support &amp; Platforms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Smarthouse Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burda Digital Systems<sup>3</sup></li> <li>Burda Wireless<sup>3</sup></li> <li>Vaiton<sup>3</sup></li> <li>Ning.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meinautohaus.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Billpay.de (HV)</li> <li>HGV</li> <li>Newtron (HV)</li> <li>Six Offene Systeme (HV)</li> <li>Ubermedia.com (USA)</li> <li>Worldwidegames</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madsack Online</li> <li>Mod5Site.de</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Movingimage24.de</li> <li>Stream5.tv</li> <li>Doo.net</li> </ul>

1. Inkl. TF AG, DLD Ventures und Burda Digital Ventures (BDV)/Acton Capital (A)  
 2. Inkl. Holtzbrinck Ventures (HV)  
 3. Eigengründung, die nicht an bestehendes Print- bzw. TV-Medium angelehnt ist  
 4. Kategoriewechsel im Vergleich zum Vorjahr  
 5. Offline-Store, nicht in Auswertung mitgezählt (Eigengründung)

