



DIE DIGITALE ERNÜCHTERUNG

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

DIE DIGITALE ERNÜCHTERUNG

Inhalt

- 04 Rückläufige Beteiligungsdynamik
- 07 Strategische Portfolio-Bereinigung noch am Anfang
- 10 Neues Denken auch im Portfolio-Management

Zum nunmehr dritten Mal seit 2007 hat OC&C Strategy Consultants im Juli 2009 die Online-Aktivitäten der großen Zeitungs- und Zeitschriften-Verlagshäuser sowie der großen privaten Fernsehsender-Gruppen auf dem deutschen Markt untersucht.

Wie in den vorangegangenen Jahren wurden alle Beteiligungen und Investitionsaktivitäten in den digitalen Medien erhoben, die nicht unter dem Dach einer bestehenden Print- oder TV-Marke gestartet oder später in diese integriert wurden. Die Begriffe „Beteiligung“ und „Investition“ sind dabei wieder breit gefasst worden und beschreiben eher Aktivitäten als formalrechtliche Beteiligungsverhältnisse. Reine Kooperationen sind aus der Untersuchung ausgeklammert.

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

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

Dr. Gregor Enderle
Principal, Düsseldorf
gregor.enderle@ocstrategy.de



RÜCKLÄUFIGE BETEILIGUNGSDYNAMIK

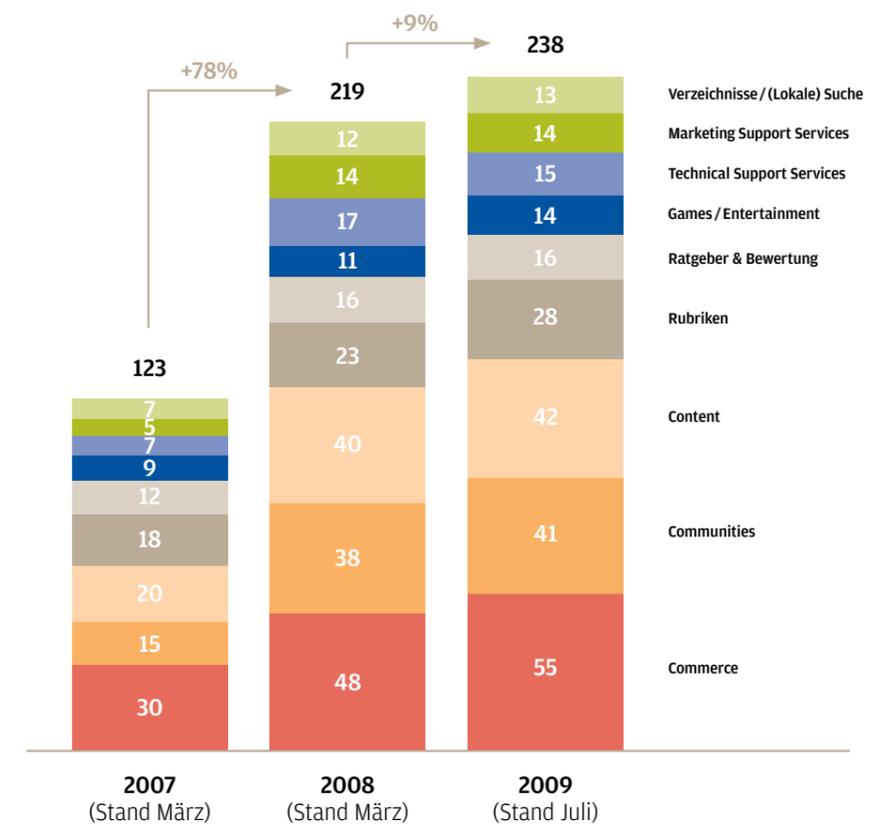
Die Dynamik der Aktivitäten traditioneller Medienunternehmen im Markt für digitale Investitionen ist im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gesunken. Wuchs die Anzahl der Beteiligungen zwischen den Studien 2007 und 2008 noch um 96, war mit einem Netto-Zuwachs von 19 Beteiligungen (insgesamt 50 Zugänge und 31 Abgänge) in diesem Jahr nur noch rund ein Fünftel des Vorjahreswachstums zu verzeichnen. Die Ursachen für diesen Rückgang sind zweigeteilt: Zum einen sind die „Claims“ im Online-Segment mittlerweile weitgehend abgesteckt, interessante Angebote mit kritischer Größe und führender Marktposition oder gar neue Geschäftsmodelle sind derzeit kaum noch zu finden.

Zum anderen sorgt vor allem der derzeit sehr schwierige Werbemarkt dafür, dass sich viele Medienunternehmen voll auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und weder finanzielle Mittel noch Managementkapazitäten für einen weiteren Ausbau ihrer Portfolios im Online-Markt verfügbar haben.

Jeweils ein Viertel aller neuen Beteiligungen gehen dabei auf die Konten der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck und der Hubert Burda Media Gruppe. Beide sind wie bereits in den Vorjahren sehr aktive Spieler und verfügen außerdem über die größten Aktivitätenportfolios der Vergleichsgruppe. Im Saldo von Zu- und

Abgängen ist das GvH-Portfolio in der Größe konstant geblieben – die Verlagsgruppe bleibt damit auch in diesem Jahr ihrer Strategie eines breit diversifizierten Aktivitäten-Mixes treu. Auch die anderen Unternehmen agieren deutlich zurückhaltender als in den Vorjahren. So hat z.B. ProSiebenSat.1 ebenfalls kein Wachstum zu verzeichnen.

Entwicklung des nicht-markenbezogenen Bestands an Online-Aktivitäten 2007-2009¹ (In Anzahl)



¹ Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+J, Georg von Holtzbrinck, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg
Quelle: OC&C Analyse



STRATEGISCHE PORTFOLIO- BEREINIGUNG NOCH AM ANFANG

Erstmals wurden im Rahmen der Studie auch die Abgänge aus dem Online-Portfolio ausgewertet.

Fazit: Trotz der starken Beteiligungsaktivität der Vorjahre und der derzeitigen Werbekrise ist es bisher nicht zu einer massiven Bereinigung der Portfolios gekommen – auf insgesamt rund 220 Beteiligungen kommen nur 31 Verkäufe oder Schließungen. Einzig Burda hat begonnen, sein Portfolio deutlich zu überarbeiten und mit insgesamt 12 Käufen bzw. Abgängen einen signifikanten Anteil seines Portfolios ausgetauscht.

Die von außen nachvollziehbaren Veränderungen sind allerdings nur ein Teil der Wahrheit – es gibt eine hohe „Dunkelziffer“ an „eingefrorenen“ Beteiligungen – diese sind zwar nicht komplett offline, werden aber von den Investoren nicht mehr mit der notwendigen zusätzlichen Kapitalausstattung für ihre weitere Entwicklung versorgt.

Der größte Beteiligungsverkauf, Georg von Holtzbrincks Trennung von bol.com, ist als internationale Desinvestition eigentlich nicht Bestandteil dieser Studie – er illustriert aber gut die grundsätzliche Bereitschaft zu Portfolio-Bereinigungen, wenn zahlungskräftige Käufer bereitstehen. Dies ist in der gegenwärtigen Krise allerdings immer seltener der Fall.

Bei werbefinanzierten Geschäftsmodellen Such- und Performance-Werbung im Fokus

Wir erwarten trotz der Krise weiter steigende Online-Werbeerlöse – mit dem Wachstumsfokus auf Such- und Performance-Werbung. Außerdem kommt dem Online-Segment grundsätzliche strategische Bedeutung im Rahmen der Transformation von traditionellen Geschäftsmodellen in neue Formen zu. Aus diesen Gründen erwarten wir auch in Zukunft keine massiven „Schließungs- oder Verkaufswellen“ von Online-Beteiligungen. Allerdings ist davon auszugehen, dass Wertbeitrag einzelner Angebote und strategische Bewertung der Aktivitäten nach der Beteiligungseuphorie der vergangenen Jahre intensiver hinterfragt werden.

Erfolgsaussichten für Content-Angebote wegen hoher Werbeabhängigkeit fraglich

Erste Anzeichen hierfür sehen wir in der Kategorie der Content-Angebote, auf die rund ein Viertel aller Abgänge entfallen. Hier scheinen die Unternehmen als Erstes die Spreu vom Weizen trennen zu wollen. Prominente Beispiele für Schließungen sind die mit hohen Erwartungen gestarteten Seiten The-Avatar.com von Axel Springer und Zoomer.de von Georg von Holtzbrinck. Beide Angebote waren nicht unmittelbar mit existierenden Print-Markenwelten und deren Zielgruppen verbunden. Diese Art von rein werbefinanzierten „Stand-alone“-Content-Angeboten sind unseres Erachtens nach auch weiterhin stark gefährdet – die Refinanzierung durch Werbung stellt eine zu hohe Hürde dar.

Ansprache spitzer Zielgruppen werblich besser monetarisierbar – zusätzlich vereinzelt Potenzial für Paid-Content-Modelle

Erfolgversprechender sind spezialisierte Content- oder Community-Angebote mit klar umrissener demographischer Zielgruppe (z.B. glam.de/Burda) oder eindeutigen Interessensfokus (z.B. transfermarkt.de/Axel Springer). Diese Angebote adressieren die Zielgruppen existierender Print-Publikationen und ermöglichen dadurch ein cross-mediales Vermarktungsangebot, das die Monetarisierung des Traffics vereinfacht. Wir erwarten insgesamt, dass das Aktivitätsniveau in den Bereichen Content/Community weiter hoch bleiben wird und die Beteiligungen stärker an die Kernprodukte angebunden werden.

Paid-Content wird derzeit als Rettungsanker für durch Werbung nicht refinanzierbare Online-Angebote gehandelt. Erfolgsbeispiele sind allerdings rar – insbesondere Content-Angebote im Publikumsmarkt tun sich als „Stand-alones“ schwer. Die Bereitschaft der User, für Inhalte im Web Geld zu bezahlen, hat sich nicht grundsätzlich verbessert – vor allem dann nicht, wenn gleiche oder ähnliche Inhalte frei verfügbar sind. Für ein erfolgreiches Paid-Content-Angebot sind Inhalte (und Funktionalitäten) erforderlich, die für den Nutzer unverzichtbar und zudem exklusiv nur bei einem Anbieter erhältlich sind. Solche Inhalte und Funktionalitäten sind selten und typischerweise eher im beruflichen/B2B-Umfeld zu finden.

Ähnlich wie es in den Kategorien Content und Communities in Ansätzen bereits zu beobachten ist, wird es für die Unternehmen auch in den anderen Beteiligungsfeldern darauf ankommen, ihr Portfolio zu optimieren und die Beteiligungen stärker mit dem Kerngeschäft zu verknüpfen.

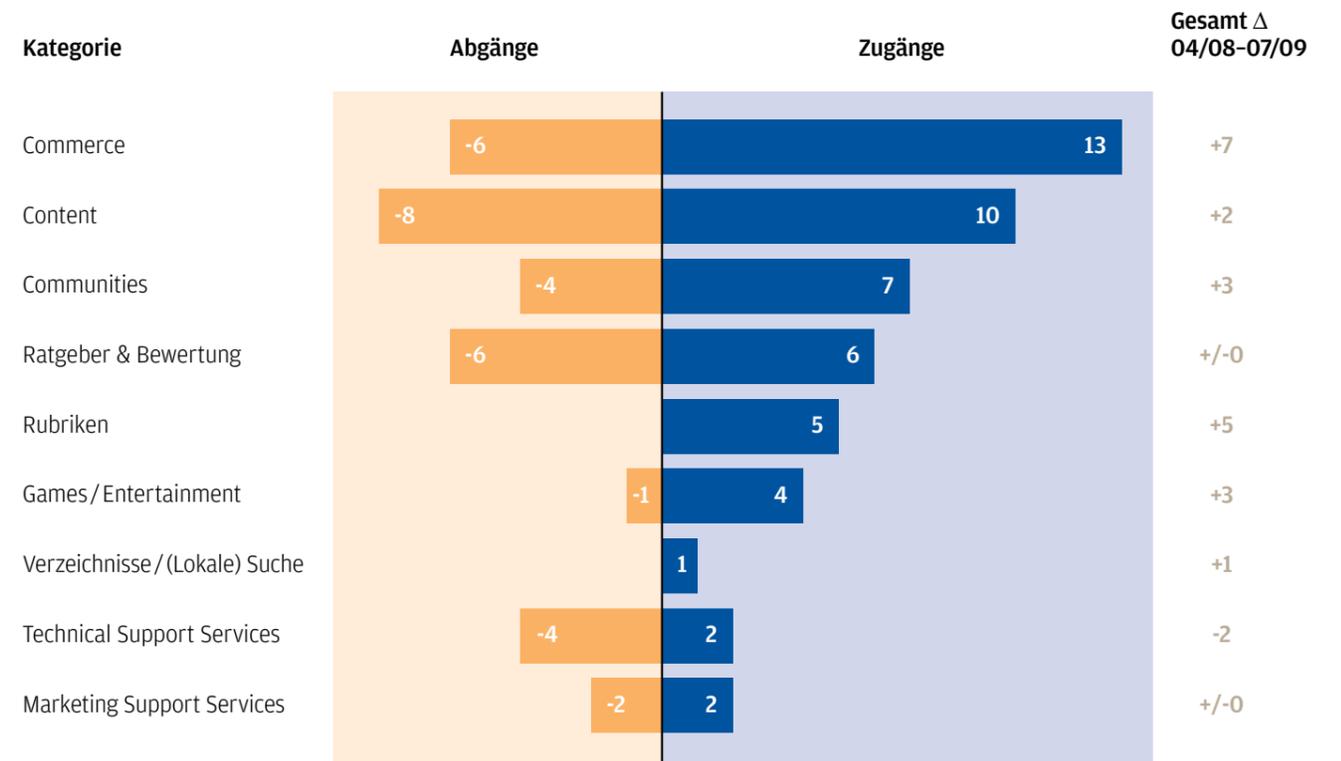
Regionalverlage versuchen durch Portfolios regionaler Angebote, ihre Märkte dicht zu machen und die Transformation von Print zu Digital aktiv zu gestalten

Auch regionale Zeitungsverlage stehen vor großen Herausforderungen: Sie versuchen, ihren Markt nicht nur mit den Content-Angeboten, sondern mit der gesamten Bandbreite von Inhalten und Geschäftsmodellen vollumfänglich zu versorgen und so ihre Heimatregion „dicht zu machen“, ein Beispiel hierfür ist Koelnticket.de von DuMont Schauberg. Ziel ist die Bewahrung des Marktanteils am regionalen Werbebudget, das zunehmend in andere Medien und Werbeformen abwandert. Crossmediale Vermarktungsansätze sind ein Weg, sich weiterhin einen möglichst großen Teil am Werbekuchen zu sichern. Insgesamt ist das Portfolio von Regionalverlagen dahingehend zu bewerten, ob alle relevanten Online-Nutzungsmotive regionaler Nutzer durch die Angebote des Verlags abgedeckt werden können. Vor diesem Hintergrund ist das Fehlen schlagkräftiger Angebote im Bereich der Verzeichnisse und (Lokalen) Suche kritisch zu bewerten. Sicher spielt die Komplexität der Erstellung solcher Angebote hierfür eine Rolle, allerdings wird die Gefahr, das Segment an überregionale Konkurrenten wie Google oder die Gelbe Seiten-Verlage zu verlieren, mit der Zeit nicht kleiner.

Für alle übrigen Beteiligungen ohne direkte Relevanz für das Kerngeschäft müssen das Geschäftsmodell und die Marktposition der Beteiligung auf den Prüfstand gestellt werden. Nur Angebote mit Chance auf Marktführerschaft und ausreichend Margenpotenzial haben perspektivisch noch einen Platz im Portfolio. Hier wird die aktuelle Konsolidierung zeigen, für welche Beteiligungen die ursprünglichen Businesspläne zu optimistisch waren.

SCHLIESSUNGS- ODER VERKAUFSWELLEN WIRD ES AUCH KÜNFTIG NICHT GEBEN, ALLERDINGS WIRD DER STRATEGISCHE WERT VON BETEILIGUNGEN STÄRKER HINTERFRAGT WERDEN

Veränderung Aktivitäten nach Kategorien in 2008/2009, Stand Juli 2009¹



¹ Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+J, Georg von Holtzbrinck, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg
Quelle: OC&C Recherche

NEUES DENKEN AUCH IM PORTFOLIO- MANAGEMENT

Die gesunkene Beteiligungsaktivität lässt erkennen, dass die Zeit des „Einsammelns“ von Beteiligungen vorerst beendet ist. Darüber hinaus gibt es – neben einer deutlich stärkeren Renditeorientierung – Anzeichen neuen Denkens im Portfolio-Management. Hier lassen sich drei Trends erkennen:

1.

Trennung von Finanzinvestitionen und strategischen Investitionen

Zum einen ist eine stärkere Trennung von Finanzinvestitionen und strategischen Investitionen zu beobachten. Unter anderem ist dies eine Schlussfolgerung der Aufteilung des Beteiligungsportfolios innerhalb der Hubert Burda Media Gruppe. Ein Teil der Beteiligungen – von außen betrachtet derjenige, der weiter entfernt vom Kerngeschäft anzusiedeln ist – wurde unter die Verwaltung der Acton Capital gestellt, ein Venture Capital-Unternehmen, welches teilweise offen für andere Investoren ist und mit einem Fokus auf internetbasierte und mobile Anwendungen agiert. Kerngeschäftsnähere Investitionen werden weiterhin im Hause Burda geführt, z.B. wurde das I-Lab gegründet, um die printnahen Online-Aktivitäten zu entwickeln.

2.

Verzahnung der Online-Aktivitäten

Zum anderen lässt sich eine Tendenz hin zu einer stärkeren Verzahnung und effizienteren Führung der digitalen Ressourcen erkennen. Ein Beispiel: Mit Gründung der Holtzbrinck Digital wurde in der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck eine neue Struktur geschaffen, die die Nutzung strategischer und operativer Synergien zwischen den einzelnen digitalen Einheiten ermöglicht, ohne dabei die Autarkie und die flexiblen Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Objekte zu beeinträchtigen.

Eine Mischform aus den beiden ersten Trends stellt sicherlich die Partnerschaft zwischen der Verlagsgruppe Madsack und der WAZ Mediengruppe bei TheMediaLab dar. Dieser Schritt eröffnet auf der einen Seite weitere Möglichkeiten für Synergien bei der Zusammenarbeit, auf der anderen Seite entfernen sich beide Gruppen damit auch von einer engen Verzahnung mit dem jeweiligen Kerngeschäft.

3.

Heranführen von Online-Beteiligungen an das Kerngeschäft

Vor kurzem wurde bei Gruner + Jahr die New Media Ventures GmbH aufgelöst, eine Einheit, in der bislang Beteiligungen wie zum Beispiel meinabo.de geführt wurden. Diese werden in die Kernorganisation überführt und damit in die Obhut der Markenverantwortlichen bzw. Themenverantwortlichen übergeben.

Aus unserer Sicht sind diese drei generellen Stoßrichtungen durchaus „repräsentativ“ – wir erwarten ähnliche Schritte auch bei anderen Medienunternehmen.

Büros

Abu Dhabi

T +971 2631 6111

Boston

T +1 617 896 9900

Brüssel

T +32 2 500 56 56

Dubai

T +971 4 368 1725

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

San Francisco

T +1 415 354 4670

Shanghai

T +86 21 6115 0310

www.occstrategy.com

Nicht-markenbezogene Online-Aktivitäten ausgewählter Medienunternehmen in Deutschland, Stand 07/2009

	Print- / TV-Marken online (Beispiele)	Content	Rubriken	Verzeichnisse / (Lokale) Suche	Commerce / Marktplätze	Ratgeber / Bewertung	Communities	Games / Entertainment	Ad Networks / Marketing Support Services	Technical Support & Platforms
Axel Springer	<ul style="list-style-type: none"> Bild.de Welt.de Autobild.de Sportbild.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Berlin1.de Finanzen.net Gofeminin.de Hamburg.de Zertifikatejournal.de Onmeda.de 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten.de Immonet.net Stepstone.de Wohnfinder.de 	<ul style="list-style-type: none"> Idealo.de/flug.ideal.de Comparado 	<ul style="list-style-type: none"> Buecher.de Fondsdiscount.de Wallstreet Online Capital 	<ul style="list-style-type: none"> Mybeautycase.de WeistmeinIP.de 	<ul style="list-style-type: none"> Amiado.com Motortalk.de Students.de Wallstreet-online.de Transfermarkt.de 	<ul style="list-style-type: none"> Gamigo.de (u.a. Shot Online, Fiesta Online, Last Chaos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Zanox Eprofessional 	<ul style="list-style-type: none"> AS Digital TV AS Digital TV Guide Smart AdServer Smarthouse StepStone Solutions
Burda	<ul style="list-style-type: none"> Focus.de Bunte.de Freundin.de Chip.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Bequeen.de Bongusto.de Lesmads.de Scienceblogs.de Suite101.de Tvgusto.de Xonio.de Glam.de Womensnet.de Brash.de Zehn.de 	<ul style="list-style-type: none"> Elitepartner.de Liebe.de 		<ul style="list-style-type: none"> Bestwetten.de Claudio.de Computeruniverse.net Cyberport.de Daydreams.de Edelight.de Escapio.de Etsy.de Ino24.de Lumas.de Traveliq.de Truphone.com Tuneclub.de Valentins.de Zooplus.de Jameda.de 	<ul style="list-style-type: none"> Holidaycheck.de Tripsbytips.de Mynetfair.de 	<ul style="list-style-type: none"> Blog.de Das-freundebuch.de Fotoclub.de Hallohund.de Nachtagenten.de Nowhere.de Sevenload.de Daskochrezept.de Freizeitfreunde.de Iq.lycos.de 	<ul style="list-style-type: none"> Gameduell.de² Gamona.de Ragnarok Online Alaplaya.de Florensia-online.de 	<ul style="list-style-type: none"> Cellular Edgar Glammedia 	<ul style="list-style-type: none"> Burda Digital Systems Burda Wireless Valiton
G+J	<ul style="list-style-type: none"> Stern.de Brigitte.de FTD.de Livingathome.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Diaet.com xx-well.de 			<ul style="list-style-type: none"> Meinabo.de G+J Presseedatenbank Picturepress Buyvip.com 		<ul style="list-style-type: none"> Augenzeuge.de¹ View-Fotocommunity¹ Chefkoch.de 		<ul style="list-style-type: none"> Ligatus 	
Georg von Holtzbrinck	<ul style="list-style-type: none"> Zeit.de Suedkurier.de Main-post.de Fischerverlage.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Webnews.de Deutsche-startups.de E-balance.de Germanblogs.de Golem.de Gutelaunetv.de Netdoctor.de Pixilia.com Erdbeerlounge.de 	<ul style="list-style-type: none"> Autoanzeigen.de Experteer.de Fewoanzeigen.de Immowelt.de Jobturbo.de Markt.de Motoso.de Parship.de Stellenanzeigen.de Trauer.de Tutoria.de Datingcafe.de Jobmensa.de Kissnofrog.com Liebejz.de 	<ul style="list-style-type: none"> Abacho.de Allesklar.de Blaue-branchen.de Freckert.de Meinestadt.de Pointo.de Sol.de Trustyou.de 	<ul style="list-style-type: none"> Audible.de Bookya.de Brands4friends.de Buecher.de Dawanda.de Erento.de Firmenwissen.de Guut.de Legios.de Meinauto.de My-hammer.de Myphotobook.de Saarcconnect.de Seatwave.de Adicash.de Ahaoho.de Reise-top10.de Reise.de / Reise.com² 	<ul style="list-style-type: none"> Arzt-preisvergleich.de Autoplenum.de² Gutefrage.net Toptarif.de Restaurant-kritik.de 	<ul style="list-style-type: none"> Chatcity.de E-fellows.net Familyone.de Helpster.de Internations.org Mamily.de Reineleute.de Panfu.de Platinnetz.de SchuelerVZ.de StudiVZ.net / MeinVZ Virtual-nights.com Talentrund.de 	<ul style="list-style-type: none"> GameDuell.de² FantasticZero.com Fettspielen.de 	<ul style="list-style-type: none"> Adscale Booming Direct Relation Mindmatics Panelbiz Proximic Refinedlabs Searchmetrics 	<ul style="list-style-type: none"> Kyte Newtron Nimbuzz Holtzbrinck Online Services (ProServ) Six Offene Systeme Verticalcommerce
Madsack / TheMediaLab	<ul style="list-style-type: none"> Neue Presse.de HAZ.de Lvz-online.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Radio.de² Myheimat.de 	<ul style="list-style-type: none"> DHD24.de Jobdoo.de Hier.de Jobturbo.de 	<ul style="list-style-type: none"> Privat.de Wefind.de 	<ul style="list-style-type: none"> Myimagecontrol.de Trade-a-game.de² 	<ul style="list-style-type: none"> Kununu.com Flymedic.de 	<ul style="list-style-type: none"> MeinSport.de Deine-Tierwelt.de Docpool.org 			
ProSiebenSat.1 Media AG	<ul style="list-style-type: none"> Sat1.de ProSieben.de Kabeleins.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Wetter.com Fem.de Webnews.de 			<ul style="list-style-type: none"> Reise.de/Reise.com² Maxdome.de 	<ul style="list-style-type: none"> Hausgemacht.tv Wer-weiss-was.de Autoplenum.de² 	<ul style="list-style-type: none"> Lokalisten.de MyVideo.de 	<ul style="list-style-type: none"> Sevengames.de 		
RTL-Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> RTL.de GZSZ.de N-tv.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Elementgirls.de Pokito.de Sport.de Teleboerse.de Toggo.de Vip.de Wetter.de Frauenzimmer.de 			<ul style="list-style-type: none"> Toni.de RTL-Now.de VOX-Now.de 		<ul style="list-style-type: none"> Clipfish.de Wer-kenn-wen.de Kochbar.de 	<ul style="list-style-type: none"> RTL-Spiele.de Fun-Night.de 		
DuMont Schauberg	<ul style="list-style-type: none"> Ksta.de Express.de Fr-online.de Diverse Weitere 	<ul style="list-style-type: none"> Center TV 	<ul style="list-style-type: none"> JobTV24 Kalaydo Radio.de² 	<ul style="list-style-type: none"> Diskret.de 	<ul style="list-style-type: none"> Koelnticket.de Livedome.de TIM-Ticket Concert-online.de Trade-a-game.de² Tradoria.de Beautydeal.de 	<ul style="list-style-type: none"> Oneview.de 	<ul style="list-style-type: none"> Lizzynet Stadtmenschen.de 	<ul style="list-style-type: none"> Gimigames.de Northworks.de 		<ul style="list-style-type: none"> Stream5.tv

1. Neue Marken im Kontext bestehender Marken
2. Mehrfacheinstufung
Quelle: OC&C Recherche

Erstmalig aufgenommen