

Nicht-ma Online-A Verlagen Ein OC&C KERN GESCHAFT

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



Inhalt

- 03 Neues Kerngeschäf
- 04 Kontinuierliches Wachstum
- 05 Kein Gießkannennrinzi
- 06 Digital Aber wie?
- 07 Neue E-Commerce-Spieler
- 08 **Der frühe Vogel**
- 10 Hoch im Kur
- 12 **Digital wird Kerngeschäft**
- 14 Ergebnistreiber Digital
- 15 Kein fremdes Revier mehr

Andreas von Buchwa

Partner, Hamburg andreas,vonbuchwaldt@occstrategv.de

Sung Ha

Partner, Düsseldorf sung.ha@occstrategy.de

Dr. Florian Rupert

Manager, Hamburg florian.ruperti@occstrategy.de

Michael Rzesnitzek

Partner, Hamburg nichael.rzesnitzek@occstrategy.de

NEUES KERNGESCHAFT

Seit dem Aufkommen des Internets haben Verlagshäuser und TV-Sender vermehrt auf digitale Beteiligungen außerhalb ihres direkten Kerngeschäftes gesetzt. Hierdurch sollen die sinkenden Nutzerzahlen und geringeren Werbeeinnahmen in den traditionellen Kanälen kompensiert und neue Wachstumspotenziale erschlossen werden. Diese Entwicklung hat sich auch in 2013 fortgesetzt – bei einigen Medienunternehmen ist Digital zum Kerngeschäft geworden.

Die Aktivitäten in den letzten zwölf Monaten lassen sich zu acht Kernaussagen verdichten:

- **1.** Die Transformationsdynamik ist weiterhin hoch.
- 2. Revival der Inkubatoren: Nachdem es eine Zeitlang deutlich ruhiger um frühphasige Aktivitäten geworden war, setzen jetzt einige Medienunternehmen wieder vermehrt auf diese Form der Diversifikation.
- **3.** E-Commerce ist weiterhin ein starker Treiber des Wachstums auch Content-Portale sind wieder im Fokus.
- **4.** Die Zeitschriftenhäuser Gruner + Jahr und Condé Nast sind erstmals unter den Unternehmen, die in E-Commerce investieren.
- **5.** ProSieben setzt auf Clusterbildung, z.B. im Bereich Reise.
- **6.** Die digitalen Beteiligungen zahlen sich langsam aus. Umsatz- und auch Ergebnisanteil des digitalen Geschäfts steigen weiter allerdings gilt dies nicht für alle Häuser.
- **7.** Madsack ist ein Bespiel für ein Unternehmen, das in diesem Jahr die digitalen Aktivitäten neu aufgestellt hat.
- 8. Übergreifend sind sehr unterschiedlich aggressive Investitionsmuster in Richtung Digital zu beobachten. Am konsequentesten treiben Axel Springer und Holtzbrinck die Digitalisierung voran: Sie haben signifikante Teile ihres Print-Portfolios verkauft bzw. angekündigt, dies zu tun.

Seit 2007 untersucht OC&C die Entwicklung der Online-Aktivitäten der großen Zeitungsund 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.

OC&C-Insight Neues Kerngeschäft 03

KONTINUIERLICHES WACHSTUN

Digitale Beteiligungen auf Höchststand

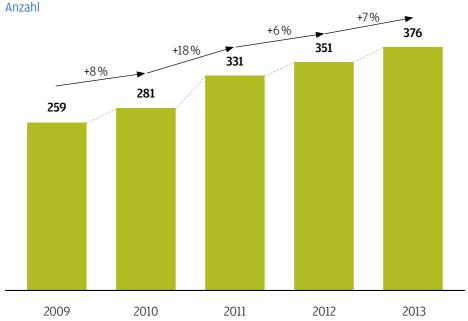
Insgesamt zeigt die diesjährige Studie, dass die Anzahl an nicht-markenbezogenen Online-Beteiligungen von klassischen Medienunternehmen in 2013 um 7% gegenüber 2012¹ gestiegen ist. Sie befindet sich nun mit 376 Beteiligungen auf dem Höchststand seit Beginn der Erhebung in 2009. Ein Nettozuwachs von 25 Beteiligungen zeigt eine Wiederbelebung des Wachstums und wirkt hiermit dem Vorjahrestrend entgegen: In 2011 wurde in insgesamt 50 zusätzliche Online-Beteiligungen netto investiert, in 2012 nur noch in 20 netto. Haben zuvor fast

alle Medienunternehmen ihre Portfolios breit ausgebaut, wird die Entwicklung in 2013 vornehmlich durch wenige Player getrieben. Darüber hinaus investieren Unternehmen fokussierter und gezielter entlang der jeweiligen Strategien; Beteiligungen ohne klaren Fit nehmen sukzessive ab.

 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.

STETES NETTO-WACHS-TUM TROTZ UMSTRUK-TURIERUNGEN EINZELNER UNTERNEHMEN

Nicht-markenbezogener Bestand an Online-Aktivitäten, Deutschland, 2009 – 2013^{2,3}, Stand September 2013



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

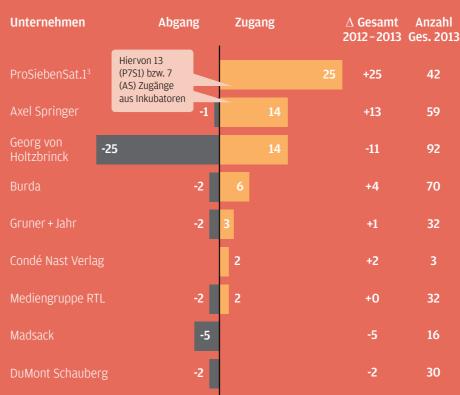
KEIN GIESSKANNENPRINZIP

Einzelne erhöhen Intensität

Die klassischen Medienunternehmen wollen durch die neuen Investitionen nicht nur ihren Anteil des digitalen Geschäfts erhöhen, sondern haben parallel auch die Struktur ihrer Portfolios im Blick.

Mit ProSiebenSat.1 und Axel Springer weisen zwei der betrachteten neun Unternehmen ein deutliches Nettowachstum an Beteiligungen auf. Während im Vorjahr noch fast alle Unternehmen ein signifikantes Nettowachstum vorwiesen, taten dies in 2013 nur noch etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen. D.h. im Umkehrschluss, dass ein

Transaktionen nach Unternehmen, Deutschland, 2012 – 2013^{1,2}, **Stand September 2013** Anzahl



Teil der traditionellen Medienunternehmen vornehmlich regionale Spieler – die Anzahl ihrer digitalen Beteiligungen reduziert hat.

Wie bereits in den beiden Vorjahren ist die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck mit insgesamt 39 Transaktionen das aktivste der betrachteten Unternehmen. Mit 14 Zugängen und 25 Abgängen erreicht das Unternehmen eine Reduzierung und Umstrukturierung seines Portfolios und folgt seinem Verhalten aus dem Vorjahr. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass der Großteil der Abgänge (9 Beteiligungen) aus dem Verkauf der markt.gruppe und somit aus einer einzigen übergreifenden Transaktion resultiert.

Der größte Zuwachs geht wie im Vorjahr auf das Konto der TV-Sendergruppe ProSieben-Sat.1, die ihr Portfolio im digitalen Bereich um 25 Beteiligungen erweitert und damit mehr als verdoppelt hat. Dieses starke Wachstum ist auf die intensiven Aktivitäten des Investitionsarms SevenVenture zurückzuführen, wobei die Beteiligungen der Inkubatoren Covus und Epic noch nicht berücksichtigt wurden. Hinzu kommen die ca. 20-30 weiteren, nicht veröffentlichten Mediafor-Equity bzw. Media-for-Revenue "Investments" von ProSiebenSat.1. Auch Axel Springer geht konsequent den Weg der Digitalisierung und hat sein digitales Portfolio deutlich erweitert.

Madsack hat nach hoher Aktivität in 2012 sein Online-Geschäft neu aufgestellt. Das 2007 gemeinsam mit der WAZ-Gruppe (heute Funke) gegründete Joint-Venture, das als Investment-Arm für das Internet diente, wird aufgelöst.

Der Condé Nast Verlag ist in 2012/2013 mit den ersten Beteiligungen als weiterer traditioneller Verlag in das digitale Geschäft eingestiegen. Die restlichen Unternehmen haben ihre Investitionsaktivitäten im Vergleich zu den Vorjahren reduziert und zeigen in Bezug auf die Anzahl der Beteiligungen eine relativ konstante Position, allerdings mit teils geänderten Schwerpunkten.

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

04 OC&C-Insight Neues Kerngeschäft

OC&C-Insight Neues Kerngeschäft 05

^{1.} Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+J, Georg von Holtzbrinck, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg, Condé Nast; diverse Media-for-Equity-Beteiligungen nur einmal gezählt

Doppelzählung von Unternehmen, an denen mehrere Medienhäuser beteiligt sind (z.B. AdAudience)

^{3.} Ohne Beteiligungen der Inkubatoren Covus und Epic

DIGITAL -ABER WE?

Strategien in- und außerhalb des Kerngeschäfts

Hinter den zuvor aufgezeigten Aktivitäten stehen sehr unterschiedliche Strategien der Medienunternehmen in Hinblick auf Kerngeschäft und Diversifikation ihrer digitalen Portfolios.

Allen Medienunternehmen ist gemein, dass sie versuchen, ihrer bestehenden Marke und ihren Produkten einen digitalen Push zu geben. Allerdings werden auch hier in der Konsequenz und Intensität Unterschiede deutlich.

• Bei den Unternehmen, die ihre klassischen Marken stärker digital ausrichten möchten, ist im vergangenen Jahr wieder einmal Axel Springer hervorzuheben, das Bild Plus als Bezahl-Angebot eingeführt hat. Mit dem Erwerb der Online-Rechte für die

Übertragung von Zusammenfassungen der Fußball-Bundesliga schon kurz nach Spielende soll das Paid-Content-Angebot von Axel Springer gestärkt und digitale User zu zahlenden Kunden konvertiert werden.

• Bei Auf- bzw. Abbau im Bereich der klassischen Print- und TV-Medien gibt es deutlichere Unterschiede. Während Axel Springer und Holtzbrinck sich aktiv von den klassischen Geschäftsfeldern trennen wollen, versuchen andere Verlage (z.B. Funke Gruppe und Rheinische Post) diese bewusst auszubauen.

Ähnlich unterschiedlich sind die strategischen Ansätze bei der digitalen Diversifikation des Portfolios außerhalb des Kerngeschäfts. Wenn man die Aktivitäten der Unternehmen ganz grob in die grundsätzlichen Diversifikationsdimensionen Inkubation/ Organisch, Venture-Geschäft/Late-Stage und große Game Changer Deals unterteilt, werden diese von den Unternehmen oft parallel, aber mit ungleicher Intensität verfolgt. Axel Springer und ProSiebenSat.1

versuchen entlang aller Dimensionen/ Evolutionsstufen mit hohem Einsatz Beteiligungen aufzubauen. Beide Unternehmen haben erst kürzlich den Bereich Inkubation stärker in den Vordergrund gerückt und in 2013 eigene Inkubatoren gegründet. Burda und RTL gehen insgesamt etwas fokussierter vor. Burda treibt beispielsweise bislang den Inkubationsbereich mit geringer Intensität voran. Möglicherweise zeichnet sich hier ein Strategiewechsel ab: Erst vor kurzem launchte das Haus die deutsche Ausgabe der Huffington Post, ein Joint Venture mit der US-Mutter. RTL verzichtet weitestgehend auf das Wachstum durch größere Game Changer Deals. Die anderen untersuchten Unternehmen zeigen einen deutlichen Fokus auf den Venture-Bereich. Hierbei sticht insbesondere Holtzbrinck hervor. Nach Anfangs breiterer Aufstellung verfolgt Holtzbrinck mittlerweile eine Strategie mit starkem Fokus auf das Venture-Geschäft. Im Ausland hingegen agiert dieses Medienhaus deutlich breiter in den digitalen

NEUE E-COMMERCE-**SPIELER**

Weitere Zeitschriftenhäuser mit E-Commerce-naher **Diversifikation**

Gruner + Jahr und Condé Nast gehörten bislang in der gesamthaften Betrachtung zu den im digitalen Geschäft weniger aktiven Medienunternehmen. Ihre Entwicklung im letzten Jahr zeigt, dass sich diese Häuser bewusst und zielgerichtet mit Akquisitionen und Eigengründungen im digitalen Geschäft etablieren wollen.

Gruner + Jahr hat im letzten Jahr die digitalen Aktivitäten im Rahmen der "Community of Interest"-Strategie deutlich ausgebaut. Die Living-Community roomido.com wurde gestartet sowie Beteiligungen am Marktplatz delinero.de und dem E-Commerce-Shop tausendkind.de übernommen.

Condé Nast wird dieses Jahr zum ersten Mal in dieser Studie geführt. Nach einem Einstieg in das digitale Beteiligungsgeschäft in 2012 wurden die Aktivitäten in 2013 weiter ausgebaut. Condé Nast fokussiert sich bei den Beteiligungen ganz klar auf E-Commerce-Angebote mit vergleichbaren Zielgruppen zu den Printtiteln. So wurde in den Luxus-Online-Juwelier renesim.com, in den Online-Marktplatz für Designerkleidung farfetch. com, in den Online-Shop für Design und Interieur monogi.com sowie in die Resale-Plattform für Luxusmode und -accessoires Vestiaire Collective investiert.

Laut Angaben beider Unternehmen, Gruner + Jahr und Condé Nast, ist in der nächsten Zeit von weiteren Aktivitäten entlang der definierten Strategien auszugehen.

Condé Nast Verlag CONDÉ NAST

"Kundengruppenfokussiertem

E-Commerce"

Überblick über Strategien verschiedener Medienunternehmen

	Transfo	rmation im Kerng	geschäft	Diversifikation des Portfolios			
	Verkäufe von Print/TV	Digitaler Push eigener Marken	Zukauf von Print/TV	Inkubation/ Organisch	Venture-Geschäft oder late Stage	Große Game Changer Deals	
Axel Springer	•••	•••		000	•••	•••	
Burda		••		••	•••	•••	
Georg von Holtzbrinck	•••	••			•••		
ProSiebenSat.1	Ausland	••		•••	•••	•••	
Mediengruppe RTL		••		•••	••	•	
Gruner + Jahr	Ausland	••		•	••	•	
Madsack		••			•		
DuMont Schauberg		••		•	••		
Condé Nast Verlag		••			•		

Quelle: OC&C-Analyse

Strategie heute Aktuell neue Strategie

Wenig ausgeprägt (kein Punkt wenn gar nicht genutzt) Mittel ausgeprägt Sehr ausgeprägt

Digitale Offensive Gruner + Jahr und Condé Nast¹

Gruner + Jahr

tausendkind



zeug, Accessoires etc.)

bedarf (Kleidung, Spiel-

(H)



1. Relevante Zugänge 2012/2013 Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

06 OC&C-Insight Neues Kerngeschäft OC&C-Insight Neues Kerngeschäft 07

DER FRÜHE VOGEL

Inkubatoren zählen

Die klassischen Medienhäuser versuchen ihre Position im digitalen Geschäft unter anderem durch Investitionen in digitale Unternehmen, die sich in ihrer frühen Gründungsphase befinden, zu stärken. Axel Springer und ProSiebenSat.1 haben hierfür im letzten Jahr ieweils eigene Inkubatoren gegründet: den Axel Springer Plug & Play Accelerator bzw. den ProSiebenSat.1 Accelerator, welche inhaltlich ähnlich aufgestellt sind. Die Start-Ups bekommen finanzielle (€ 25.000 – € 50.0000), materielle (z.B. Büros) und inhaltliche (Mentoring, Networking) Unterstützung. Im Gegenzug geben sie hierfür 5% der Anteile ab. Beide Unternehmen erhoffen sich durch ihre Inkubatoren frühen Zugriff auf revolutionäre Ideen und kluge Köpfe sowie internen Know-How-Aufbau.

Allerdings setzen beide Unternehmen bei den digitalen Ideenschmieden nicht nur auf ein Pferd. Axel Springer treibt mit der 100 Mitarbeiter starken Axel Springer IdeAS die Digitalisierung zusätzlich voran. Die Verantwortlichen sehen Axel Springer IdeAS weniger als Inkubator und Investor, sondern vielmehr als Toolbox, zur Schaffung profitablen Wachstums für das Unternehmen mittels "Vermarktung und Reichweite", den beiden Stärken des Medienhauses Springer.

Auch die jüngsten Aktivitäten von Axel Springer unterstreichen das Interesse und Engagement des Verlags an Frühphasenaktivitäten. Im Oktober 2013 ist der Verlag mit 30 Millionen Euro bei dem namhaften Internetinvestor Project A Ventures eingestiegen. Project A Ventures hat sich auf die Finanzierung und den Aufbau von Start-ups in den Bereichen Internet, Mobile und Online-Werbetechnologien spezialisiert.

Bisher wurde Project A Ventures vor allem von dem Versandhandelsunternehmen Otto finanziert, das Hauptinvestor bleiben wird. Axel Springer bringt seine Medienexpertise und das internationale Netzwerk ein und erhofft sich durch diesen Deal, seine Kompetenz im Bereich der digitalen Welt und als starker Partner für Start-ups zu untermauern.

Auch ProSieben ist mehrgleisig aktiv. Es entwickelte gemeinsam mit dem Companybuilder Covus einen weiteren Entwicklungsarm für digitales Geschäft, Covus Ventures.

Darüber hinaus wurde der Inkubator Epic Companies ins Leben gerufen, dessen Fokus vorerst auf E-Commerce-Geschäftsmodellen in europäischen Märkten liegen soll.

Neben den traditionellen Verlagshäusern und TV-Sendern versuchen auch Unternehmen aus anderen Branchen wie z.B. Telekommunikation und Handel das Vehikel des Inkubators zu nutzen. Die Deutsche Telekom AG hat in 2012 mit "hubraum" einen eigenen Inkubator an den Start gebracht. Das Konzept ähnelt dem der Medienunternehmen und konnte bereits innerhalb eines Jahres sechs Beteiligungen hervorbringen. Das Handelsunternehmen REWE hat im Sommer 2013 öffentlich seine Absicht bekräftigt, den gefühlten Rückstand im digitalen Geschäft nun mit dem Aufbau eines eigenen Inkubators und Investmentvehikels aufzuholen. Konkrete Aktivitäten sind aber aktuell noch nicht bekannt.

Inkubatoren von Medienunternehmen

		Axel Springer - Plug & Play	ProSiebenSat.1 Accelerator		
Gründung		2013	2013		
Förderung von Start-ups	Seed Investment	25.000 € - 50.000 € für 5 % Unternehmensanteile	25.000€ für 5% Unternehmensanteile		
	Mentoring/Networking	⊘	⊘		
	Office Space	⊘	⊘		
	Medienzugang	8	Teilweise Wildcard für SevenVentures Pitch Day, bei dem 7 Mio. € TV-Werbeleistung vergeben wird		
	Kontakt zu Investoren	◎	⊘		
	Fokus Formate	Kein klarer Fokus	E-Commerce und Community		
Beispielhafte Beteiligungen der ersten Förderungsrunde		next>social mpax CLASSIQS Papayer ASUUM	DREAMAN Det2play TICKET STORES		

Zusätzlich Aktivitäten bei weiteren Inkubatoren "Covus Ventures" und "Epic Companies"

Inkubatoren von
ProSiebenSat.1 und
Axel Springer unterstützen
Start-ups in früher Gründungsphase: Finanzielle
und inhaltliche Förderung
im Austausch für 5 %
Unternehmensanteile

Quelle: Unternehmensangaben, OC&C-Analyse



HOCH INKURS

E-Commerce und **Communities als** treibende Kraft

Die Betrachtung der einzelnen Kategorien, in die im letzten Jahr investiert wurde, zeigt ein Wachstum über praktisch alle Formate. Insbesondere für die E-Commerce-Formate wie Online-Shops und Marktplätze kann ein deutliches Interesse identifiziert werden. Die beiden Kategorien bilden mit über 100 Beteiligungen nicht nur das mit Abstand größte Segment, sondern wachsen auch weiterhin deutlich. Mit 16 Zugängen bei den E-Commerce-Shops und 13 bei den Marktplätzen haben die Medienunternehmen ihre Beteiligungen in diesen Bereichen erneut erhöht und übertreffen sogar die Werte aus dem Vorjahr.

ProSiehen setzt auf Synergien

Das digitale Geschäft ist bei ProSiebenSat.1 mittlerweile fest in der Strategie verankert. Die digitale Strategie setzt auf die Nutzung von Synergien zwischen neuen Geschäftsfeldern und Kerngeschäft sowie zwischen den neuen Geschäftsfeldern untereinander. Wesentlicher Treiber für die Realisierung von Synergien ist dabei die Adressierung ähnlicher Kundengruppen über Kerngeschäft und neue, digitale Geschäftsfelder hinweg.

Um das bestehende digitale Portfolio zu erweitern und neue Umsätze zu generieren, differenziert ProSiebenSat.1 nach kerngeschäftsnahen Feldern einerseits und Venture und Commerce andererseits. In den kerngeschäftsnahen Feldern wird versucht, den Content auf verschiedenen Plattformen (TV, Online und Live) parallel oder zumindest nacheinander einzusetzen. Dies führt nicht nur zu Kostensynergien, sondern eröffnet auch zusätzlich Möglichkeiten für Cross-Promotion und Product-Bundling. Eine

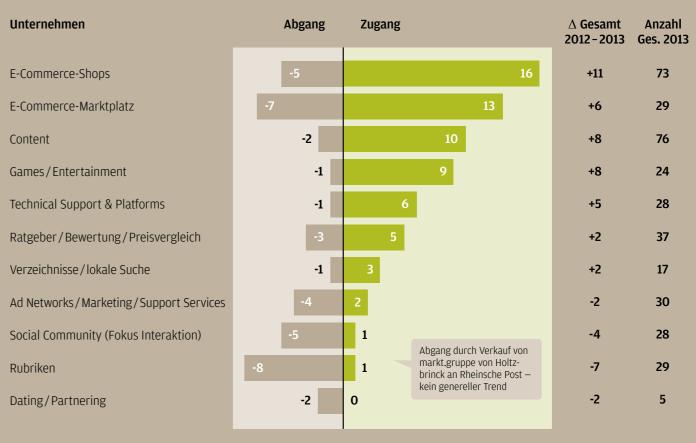
Vernetzung von TV- und Online-Aktivitäten kann damit zu sich gegenseitig verstärkenden Effekten führen.

Im Bereich Venture und Commerce wird versucht, freie Werbeplätze systematisch zu nutzen. Über die Geschäftsmodelle Media-for-Revenue und Media-for-Equity erhalten Unternehmen dabei Werbezeiten gegen Umsatz- oder Firmenbeteiligung. Trotz einer grundsätzlich breiten Streuung der Aktivitäten sind insbesondere die Bereiche Gaming und Reisen bei ProSieben-Sat.1 im Fokus. An dieser Stelle unterstützen auch die aufgezeigten Inkubator-Tätigkeiten.

Synergien zwischen Kerngeschäft und Digital, ProSiebenSat.1



Veränderung der Aktivitäten je Kategorie, Deutschland, 2012-13^{1,2}, Stand September 2013 Anzahl



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

> Portale. Nachdem dieses Format in 2012 nur steigen die Beteiligungen in 2013 deutlich. Investitionen in bestehende große Netzwerke (z.B. Burda in Netmoms) und der Aufbau spezifischer "Communities of Interest" (z.B. Roomido von Gruner + Jahr) erscheinen den Verlagen wieder attraktiv.

Neben dem Bereich Games/Entertainment konnte auch die Kategorie Technical Support & Platforms auf gesamthaft relativ niedrigem Niveau zulegen. Ein Nettozuwachs von 5 Beteiligungen ist vornehmlich auf wachsende technische Möglichkeiten (z.B. Bezahlplattformen für Smartphones) und sich verändernde Kundenbedürfnisse (z.B. Sicherheits- und Anonymitätssupport) zurückzuführen. Der Bereich Ad Networks/ Marketing konnte die Position als starkes Wachstumsformat aus dem Vorjahr nicht halten. Fast die Hälfte aller Unternehmen hat ihrPortfolio in diesem Gebiet reduziert.

Einen neuen Höhenflug erleben die Content- Durch die zu verzeichnenden Abgänge und dem parallelen Wachstum der anderen Kaeine leicht positive Bilanz vorzuweisen hatte, tegorien liegt das Format mit nun 30 Beteiligungen nur noch im unteren Mittelfeld der gefragtesten Formate.

> Die negativste Nettoentwicklung zeigen mit Abstand die Rubriken. Es ist allerdings nicht von einem grundsätzlich geringeren Interesse der traditionellen Unternehmen an diesem Segment auszugehen, denn dieser Effekt resultiert nahezu ausschließlich aus dem Verkauf der markt.gruppe von Holtzbrinck an die Rheinische Post. Da die Rheinische Post nicht Bestandteil der Studie ist, fallen diese Aktivitäten aus der Betrachtung heraus.

10 OC&C-Insight Neues Kerngeschäft OC&C-Insight Neues Kerngeschäft 11



DIGITAL WIRD KERNGESCHÄFT

Digitaler Umsatzanteil steigt

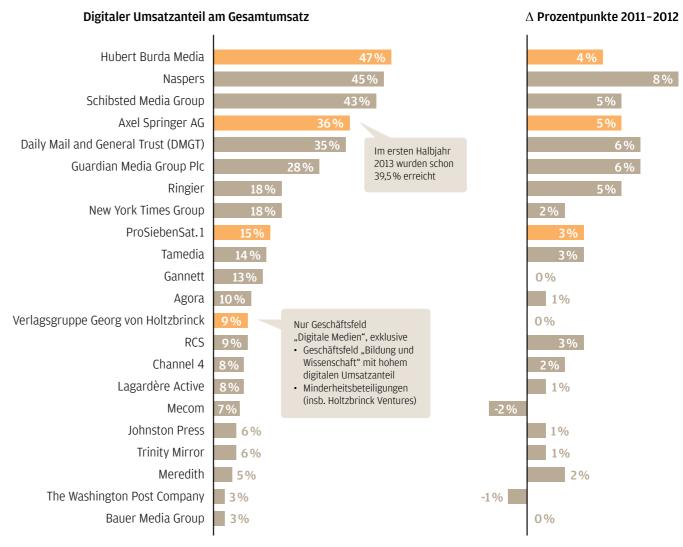
DIGITAL STEUERT SIGNIFIKANTEN UMSATZANTEIL BEI -TENDENZ STEIGEND Die traditionellen Medienunternehmen haben nicht nur in Bezug auf die reine Anzahl der Beteiligungen, sondern auch hinsichtlich des Umsatzanteils ihre Positionen im digitalen Geschäft weiter gefestigt. Nahezu alle betrachteten Unternehmen können gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg des digitalen Umsatzanteils vorweisen. Insbesondere Hubert Burda und Axel Springer konnten ihre Position stärken und beziehen einen signifikanten Anteil ihres Umsatzes aus dem ehemals nur ergänzenden Geschäftsfeld. Burda hatte schon vor zwei Jahren die 40%-Marke des digitalen Umsatzanteils überschritten und nähert sich sukzessive der Schallmauer von 50%. Axel Springer lag Ende 2012 noch bei 36 %, aber das Erreichen von

knapp 40% im ersten Halbjahr zeigt die dynamische Entwicklung und wachsende Relevanz des digitalen Geschäfts.

Auch international nehmen Hubert Burda und Axel Springer eine Vorreiterrolle ein. Auf gleichem Niveau beim Umsatzanteil des digitalen Geschäfts liegen nur noch der südafrikanische Medienkonzern Naspers und die norwegische Schibsted Mediengruppe. Beide Unternehmen haben dem neuen Geschäftsfeld schon seit längerem eine tragende Rolle in der Strategie zugewiesen und verfolgen diesen Ansatz gleichermaßen konsequent.

Wichtig ist bei der Betrachtung, dass der Umsatzanteil zwar ein wichtiger, aber nur ein

Digitaler Umsatzanteil am Gesamtumsatz, 2012 und 2011 vs. 2012^1



1. Jeweils Jahresabschluss Ende 2012 oder März 2013 Quelle: Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

sehr grober Indikator für die Bedeutung des digitalen Geschäfts ist. Zum einen variiert die Definition, was als digitales Geschäft betrachtet wird. Zum anderen sind die Geschäftsmodelle – und damit der Umsatz und die damit verbundenen Margen – sehr unterschiedlich. Aus diesen Gründen hinkt der direkte Vergleich ein wenig. Ein Beispiel: Während echte E-Commerce-Handelsinvestments den kompletten Warenumsatz (bei meist eher niedrigen Margen) in Gewinnund Verlustrechnung ausweisen, zeigen E-Commerce-Marktplätze in der Regel nur die Vermittlerprovision als Umsatz (und die darauf bezogen etwas höheren 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.

OC&C-Insight Neues Kerngeschäft 13

ERGEBNISTREIBER DIGITAL

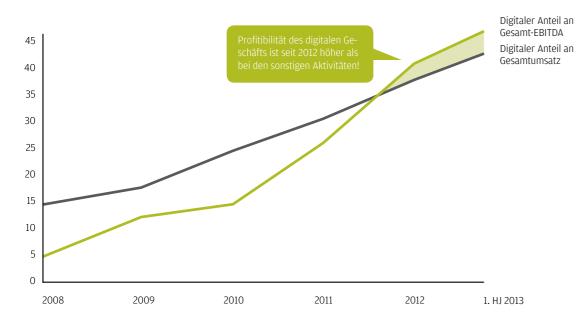
Neues Geschäft - höherer Ertrag

DIGITAL BEI AXEL
SPRINGER MIT
ÜBERPROPORTIONALER
ERGEBNISENTWICKLUNG

Nicht nur der Umsatz-, sondern auch der Ergebnisbeitrag des digitalen Geschäfts ist bei einigen Medienunternehmen bereits relevant, wie beispielsweise Axel Springer zeigt. Der Anteil des Digital-Geschäfts am Gesamt-EBITDA lag bei Springer in 2008 noch unter 5 %, in 2011 bei 27 % (bei einem Umsatzanteil von 30 %) und in 2012 sogar bei 36 % (bei einem Umsatzanteil von 33 %). Damit lag der Ergebnisbeitrag von Digital letztes Jahr zum ersten Mal über dem Um-

satzanteil. Die steigende Tendenz setzt sich auch im ersten Halbjahr 2013 fort. In den ersten sechs Monaten dieses Jahres steuerte das junge Geschäftsfeld fast 45 % zum Gesamtergebnis bei.

Digitaler Umsatzanteil und Gewinnanteil Axel Springer AG, 2008 – 2013 $\ln\,\%$



Quelle: Geschäftsbericht 2012, OC&C-Analyse



KENFREMDES REVIER MEHR

Viele traditionelle Medienhäuser haben die Chance ergriffen, durch digitale Aktivitäten außerhalb ihres bisherigen Kerngeschäfts sinkenden Margen entgegenzuwirken. Dabei sind Formate wie E-Commerce oder Netzwerke und Communities längst kein fremdes Revier mehr, sondern werden bei einigen Unternehmen als fester Bestandteil des Kerngeschäfts geführt. Es gilt das Portfolio weiter auszubauen und das neue Kerngeschäft professionell zu managen.

Darüber hinaus wird die Frage virulenter, wie sich die neuen Kräfteverhältnisse insgesamt auf Strukturen, Prozesse und Unternehmenskultur der Medienunternehmen auswirken. Für das Management dieses anspruchsvollen Transformationsprozesses wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

14 OC&C-Insight Neues Kerngeschäft 15

Büros

www.occstrategy.com

Belo Horizonte T +55 31 3481 0092 Boston T +1 617 896 9900 Düsseldorf T +49 211 86070 Hamburg T +49 40 4017 560

Hongkong T +852 2201 1700

London T +44 20 7010 8000

Mumbai T +91 22 6619 1166 T +91 11 4051 6666
Paris
T +33 1 58 56 18 00
Rotterdam
T +31 10 217 5555
São Paulo
T +55 11 3053 0434
Shanghai
T +86 21 6115 0310
Warschau
T +48 22 826 2457

Neu-Delhi



ONLINE-AKTIVITÄTEN DEUTSCHER MEDIENUNTERNEHMEN

Stand September 2013, Fokus Deutschland plus selektive Auslandsbeteiligungen¹

	Axel Springer	Burda²	Gruner + Jahr	Georg von Holtzbrinck³	Madsack	ProSiebenSat.1	Mediengruppe RTL	DuMont Schauberg	Condé Nast Verlag
Content	20zwoelf.de Aufeminin.com (Frankreich) Azet.sk (Slowakei) beobachter.ch (Schweiz) Berlin1.de Finanzen.ch (Schweiz) Finanzen.net Gofeminin.de Hamburg.de ktotoje.sk (Slowakei) kucharky.sk (Slowakei) Marmiton (Frankreich) mindmegette.hu (Ungarn) Misterinfo.com Netmums.com (UK) Nussknacker.de Onet.pl (Polen) Onmeda.de Onmeda.de Onmeda.es (Spanien) Redakcja.pl (Polen) Sports.pl (Polen) Students.ch (Schweiz) Stylebook.de Usgang.ch (Schweiz) my-Entdecker.de red-carpet.de traderfox.de wand-und-beet.de	Brash.de Finanzen100.de Gamona.de Glam.de Glo-magazin.de Lesmads.de Mahalo.com (USA) Meteovista.de Seed Media Group (USA) TVgusto.de Vilogo.tv Yigg.de Zehn.de Kochrezepte.de netmoms.de	1000PS Internet GmbH (Österreich) 4wheelfun.de Activesportsweb.de Anglernetz.de Chefkoch.de Eurotransport.de Kino.de Mammenellarete.it (Italien) Mediabiz.de/Mediabiz-Jobs.de Outdoorchannel.de Stylio.pl (Polen) Taucher.net Tourwerk.com Urbia.com Video.de View Fotocommunity Xx-well.com Roomido.com	Bettermarks.de Dalango.de Deutsche-startups.de Firmenwissen.de GuteLauneTV.de Habostorta.hu (Ungarn) Ka-news.de Lecturio.de Money.pl (Polen) Netdoktor.de Noows.de Simfy.de Sprachtest.de	• Radio.de • Myheimat.de	• Wetter.com • Dreama.tv • tennis.de	Businessandmore.de Elementgirls.de Fratertainweb.de Frauenzimmer.de Gesuendernet.de Netzathleten.de Planetoftech.de Sport.de Teleboerse.de Toggo.de VIP.de Wetter.de Worldsoffood.de Mypokito.de RTL2Anime.de	Berlin.de Berlinonline.de LearnShip.de Netzeitung.de Radio.de Simfy.de	
Rubriken	· A-Gites.com (Frankreich) · Airbnb.de · allesklar.com · Arbeiten.de · Astronet.hu (Ungarn) · Auto.cz (Tschechien) · AutoReflex.com (Frankreich) · careerstructure.com (UK) · catererglobal.com (UK) · catererglobal.com (UK) · CarWale.com (Indien) · cwjobs.co.uk (UK) · Immonet.de · Iproperty.com (Asien) · Jobanova.de · Mojauto.rs (Serbien) · Nekretnine.rs (Serbien) · retailchoice.com (UK) · salestarget.co.uk (UK) · SeLoger.com (Frankreich) · Stepstone.de · Totaljobs.com (UK) · vacances.com (Frankreich) · Wohnfinder.de · Autovia.sk (Slowakei) · bz-jobs.de · immoweb.be (Belgien)		Auto-m.com Meinlaufpartner.de Webauto.de	Autoda.de Experteer.de Immobilo.de Jobeinstieg.de Jobmensa.de Jobturbo.de Parship.de Studitemps.de Tutoria.de Autoanzeigen.de Ferienwohnung.com Immowelt.de Markt.de Motoso.de Stellenanzeigen.de Trauer.de	Deine-tierwelt.de Deine-womowelt.de Dhd24.com Hannover.de Immonet.de Jobturbo.de Kimeta.de			· JobTV24.de · Kalaydo.de	
Verzeichnisse/ (Lokale) Suche	 Bonial.fr (Frankreich) guiato.com (Brasilien) Idealo.de KaufDa.de Lokata.ru (Russland) MeineStadt.de Meingutscheincode.de Ofertia.com (Spanien) hy! 	- Jameda.de - kununu.de		 Betreut.de Bodenseeferien.de Lieferheld.de Gigalocal.de Quandoo.de 	- Meinprospekt.de	· 12auto.de · Preis24.de		 Diskret.de Lieferando.de Popula.de 	
E-Commerce- Marktplätze	Autohaus24.de Buecher.de Umzugsauktion.de Umzugspreisvergleich.de Classiqs.com TickTickTickets	• Escapio.de • Momox.de • showroom.pl (Polen)	Ecumercado.com (Spanien) DELINERO.de	· Auctionata.com · Dawanda.de · My-hammer.de · Neobooks.com · PippaJean.com · Seatwave.de · Anounz.de · Cafepress.de · Gourmeo · Groupon.de · Yasuu.de · Youtailor.de · Depop (UK) · DropGifts.de · larcobaleno.com	• Malele.de • Smazaar.de • Rebuy.de	 ampido.com get2play.de HolidayInsider.de JobCrowd.de moebel.de mydays.de Stylight.de 	· Scoyo.de	· Rebuy.de	Farfetch.com VestiaireCollective.com (Frankreich)
E-Commerce-Shops	Bagittoday.com (Indien) iKiosk Ladenzeile.de nonstopshop.rs (Serbien) sleviste.cz (Tschechien)	- 52Weine.de - Bestwetten.de - Computeruniverse.net - Cyberport.de - Daydreams.de - E-delight.de - Etsy.de - Fashion4home.de - Frontlineshop.de - Glassesdirect (UK) - Indochino (Kanada) - Ino24.de - Linasmatkasse.se (Schweden) - Lumas.de - Mytheresa.de - Tolingo.de - Truphone.com (USA) - Tuneclub.de - Tunestar.de - Valentins.de - Windeln.de - Yatego.com - Zooplus.de - MyStylist.de - amiando.de - Kupivip.ru (Russland)	Boutiquesecret.com (Spanien) Meinabo.de Pressedatenbank.guj.de Ticket.at (Österreich) Pubbles.de tausendkind.de	21diamonds.de Boatoon.com brands.hu (Ungarn) Buecher.de Dafiti.com.br (Brasilien) Epubli.de Fashion4home.de Glossybox.de HelloFresh.de Home24.de Lamoda.ru (Russland) Myphotobook.de Ozon.ru (Russland) Reise-top10.de Skoobe.de Sprachenshop.de Stylight.de Westwing.de Zalando.de Sprachen-download.de BerryAvenue.de flixbus.de Glamloop.com Jabong.com (Indien) Kiveda.de Lazada.com (Asien) Linio.com (Südamerika) Namshi.com (Verein. Arab. Emirate) Outfittery.de SpringLane.de	Norddeal.de Sachsendeal.de Teamstyles.de	Maxdome.de Reise.com Tropo.de Baby-Markt.de brille24.de Flaconi.de kuechen-quelle.de Outstore.de Tickethelden.de Tirendo.de	RTL2NOW.de RTLNOW.de SUPERRTLNOW.de VOXNOW.de Toni.de	Derticketservice.de Koelnticket.de Navabi.de Picanova.de TANKED.de TIM-Ticket.de Zooroyal.de Yourvideocard.de	• RenéSim.com • Monoqi.com
Social Community (Fokus Interaktion)	 edelblech.de Motor-talk.de Partyguide.ch (Schweiz) tivi.sk (Slowakei) Transfermarkt.de 	 Daskochrezept.de FantasticZero.de Fotoclub.de Gameduell.de Handyorten24.de My-pet.com Nachtagenten.de NowHere.de Sevenload.de Suite101.com (Kanada) Xing.de nexopia.com (Spanien) Kollabora.com (USA) 	· Horsespot.de	Globalzoo.de Internations.org Virtualnights.de Localido.de MeinVZ.net Platinnetz.de SchuelerVZ.net StudiVZ.net		 Lokalisten.de (in webnews.de) Meetone.com MyVideo.de moosify.com 	Clipfish.de Kochbar.de Mamily.de Wer-kennt-wen.de	 Friendticker.de Lizzynet.de Stadtmenschen.de 	
Dating/Partnering	· datingcafé.de	· Elitepartner.de · Liebe.de	· Epuls.pl (Polen)	EDarling.de Kissnofrog.com randivonal.hu (Ungarn) Datingcafe.de One2like.com					
Ratgeber/ Bewertung/ Preisvergleich	 Expertenseite.de Finanzkraft.de Mybeautycase.de MyFlitter.de Vernetzt.de Wellfy.de WieistmeineIP.de Windundsolarenergie.de Wogado.de Wohnen-und-energie-sparen.de 	Bueroservice24.de F-Balance.de Ecotour.com (Frankreich) Freizeitfreunde.de Holidaycheck.de Mietwagen-check.de Mynetfair.de Tjingo.nl (Niederlande) Tripsbytips.de Zoover.nl (Niederlande) Sofatutor.de Talliando.de	Autoservicewelt.de Haendlerbewertung.motorradonline.de Megatest.de Autouniversum.de	Cosmiq.de Gutefrage.net Helpster.de Meinauto.de Pointoo.de Restaurantkritik.de Toptarif.de Diverse weitere vertikale Angebote Bauen.de SmartLaw.de	• Kununu.com	 Autoplenum.de Wer-weiss-was.de Apomio.de Billiger-Mietwagen.de 	• Gutscheine.de	· Oneview.de	
Games/ Entertainment	Gamigo.de (u.a. Fiesta Online) Tunedin.de			Fettspielen.de GameDuell.de Girlsandgames.de Goodbeans.de (inkl. Panfu) Hitfox.de Wooga.de musicplayr.com		· Alaplaya.net (inkl. florensia-online.de) · Sat1spiele.de · Sevengames.de · Spielwiese.com · Partner für ausgewählte Sony Online Games (z.B. DC Universe, EverQuest, StarWars) · Ampya.com · Everquest2.de · Everquest-next.de · Gunz2.de · Maestia.de · Planetside2.de	 Gamechannel.de RTLspiele.de Toggo-Cleverclub.de Toggolino.de ZAGA.de 		
Ad Networks/ Marketing Support Services	 AdAudience Digital Window Eprofessional M4N (Niederlande) Smart Adserver Zanox-Gruppe (UK, USA, Skandinavien) Asuum nextsocial 	 AdAudience Alphasights (USA) Bonago Glam Media United Ambient Media (ehemals Edgar Medien AG) Tomorrow Focus Media Valiton.de Adjug 	 AdAudience Adyard G+J Electronic Media Sales Ligatus Markenjury.de Networkplay (Indien) Seventynine (Indien) 	 Andasa Healthier LocalPerformance MailAndSale Proximic Refinedads AdScale Cuponations.com (Weltweit) Jetlore.com (USA) 	 AdAudience Gogol-medien 	· Booming	· AdAudience · Netzathleten Media	ContillaFairrankPlistaRadcarpet	
Technical Support & Platforms	Smarthouse Media M-Pax pixlee (USA) Pappayer (UK) Solid Sound ZenMate	Burda Digital Systems Burda Wireless Cellular Clio (Kanada) Ning.com PaketPlus Teampages (Kanada) TFT Ubermedia (USA)	· Meinautohaus.de	Billpay devbliss.com Global Leads Group HGV MindMatics AG Newtron Searchmetrics Six Offene Systeme Trustyou Vertical Commerce / Marktplätze (UK) Paymill Payleven Semasio YepDoc (Brasilien)	• Madsack Online • ModSite.de			· Doo · Livedome.de · Movingimage24.de · Stream5.tv	

