



# NO RISK, NO FUN

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

# NUN NUR DIGITAL?

## Inhalt

- 03 Nun nur digital
- 04 Weniger ist mehr
- 06 Auf dem Treppchen
- 08 Einzelne machen das Meiste, die meisten Einzelnes
- 12 Mix aus neuem Kerngeschäft und Finanzinvestitionen
- 14 Immer neue Mitspieler
- 16 Digital ist Kerngeschäft
- 18 Digital bringt Ergebnis
- 19 Es bleibt spannend

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

Dr. Florian Ruperti  
Manager, Hamburg  
florian.ruperti@occstrategy.de

Dr. Gonn Weide  
Manager, Hamburg  
gonn.weide@occstrategy.de

Seit einigen Jahren intensivieren Verlags-häuser und TV-Sender ihre Bemühungen digitale Beteiligungen außerhalb ihres direkten Kerngeschäfts auszubauen. Bei sinkenden Leserzahlen und geringen Werbeeinnahmen in den traditionellen Formaten sollen neue nachhaltige Perspektiven erschlossen werden. Dieser Trend hat sich auch in diesem Jahr fortgesetzt.

### Die Aktivitäten im vergangenen Jahr lassen sich zu folgenden Kernaussagen verdichten:

1. Die Transformationsdynamik ist weiterhin hoch, die Zahl der Beteiligungen in Deutschland ist seit August 2013 nochmal um 6% gestiegen. Das Wachstum ist allerdings etwas geringer als im Vorjahr.
2. Die Dynamik ist stark getrieben durch das Nettowachstum der Beteiligungen bei Axel Springer und ProSiebenSat.1 – fast alle anderen Unternehmen verzeichnen mehr Abgänge bzw. Exits als Zugänge aus ihrem Portfolio. Axel Springer, ProSiebenSat.1 und Hubert Burda Media sind die Vorreiter einer umfassenden Digitalstrategie.
3. E-Commerce bleibt weiterhin ein Dauerbrenner, doch der Bereich Ad Networks / Marketing Support Services zeigt in diesem Jahr eine besonders starke Zunahme der Aktivitäten.
4. Inkubatoren bleiben 2014 ein Treiber für das Wachstum der Portfolios, allerdings führen Kosten- und Effizienzdruck zum Teil zum Umdenken.

5. Die Cluster-Denke setzt sich durch: Nach ProSiebenSat.1, Gruner + Jahr und Axel Springer setzt auch Holtzbrinck Digital auf drei klar definierte thematische Wachstumsfelder.

6. Weiter Portfolioubau bei den Regios.

7. Zusätzlich setzen die TV-Spieler auf Aktivitäten, die ihre Position in der digitalen Bewegtbildwelt stärken: Webstars, Multichannel-Netzwerke und Data Driven Bewegtbild-Advertising.

8. Weitere traditionelle Medienunternehmen springen auf den „digitalen Zug“ auf. Ströer investiert als „Newcomer“ in den letzten Jahren stark in die digitale Vermarktung, Bauer hat einen 100 Mio. Euro Venture-Capital-Fond aufgelegt und die Funke Mediengruppe stärkt ihre digitalen Aktivitäten durch die neue Einheit „Funke Digital“ mit Standort Berlin.

9. Digital-Invest-Aktivitäten werden zunehmend in Partnerschaftsmodellen abgewickelt, wodurch Investitionsrisiken reduziert, Finanzierungsspielräume vergrößert und Kompetenzen gebündelt werden. Beispiele hierfür sind Project A

Ventures (Otto und Axel Springer) oder die Partnerschaft von KKR und Ringier im Bereich Rubriken.

10. Neuorientierung des digitalen medien-nahen Geschäfts bei der Telekom: Diverse B2C-Media-Aktivitäten wurden geschlossen, zusätzlich wurde die Mehrheitsposition bei größeren digitalen Assets aufgegeben, z.T. auch um als Minderheitsaktionär von den Kompetenzen der neuen Mehrheitseigentümer zu profitieren (Bsp.: Scout24-Gruppe).
11. Umsatz- und Gewinnbeiträge der digitalen Beteiligungen steigen bei den meisten Unternehmen weiter an. Axel Springer erreicht bereits 48% Umsatz- und 62% Ergebnisanteil des digitalen Geschäfts.

### Die Methode:

Seit 2007 untersucht OC&C die Entwicklung der Online-Aktivitäten der großen Zeitungs- und Zeitschriften-Verlagshäuser sowie der privaten Fernsehsendergruppen 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 dabei nicht allein auf formalrechtliche Beteiligungsverhältnisse, sondern schließen ausgewählte Eigen Gründungen und vereinzelte weitere Online-Aktivitäten mit ein. Selektiv werden auch internationale Aktivitäten erfasst – diese werden jedoch nicht in die quantitativen Auswertungen einbezogen.

# WENIGER IST MEHR

## Digitale Beteiligungen wachsen weiter

6% mehr Beteiligungen per Saldo zeigt die Bilanz der nicht-markenbezogenen Online-Investitionen von klassischen Medienunternehmen in 2014 gegenüber 2013. Das Wachstum geht somit auch im siebten Jahr dieser Studie weiter und erreicht ein neues Maximum von 404 Beteiligungen.<sup>1</sup> Trotz des neuen Höchststands ist im Jahr 2014 keine besondere Dynamik im Markt erkennbar, die Zuwachsrate an Beteiligungen ist im Vergleich zum Vorjahr von 9% auf 6% zurückgegangen. Der Nettozuwachs lag dieses Jahr bei 23 Beteiligungen, im Vergleich zu 30 in 2013 und 20 in 2012. Die deutlichen Entwicklungen von bis zu knapp 20% aus den Zeiträumen vor 2012 werden wohl vorerst nicht mehr erreicht.

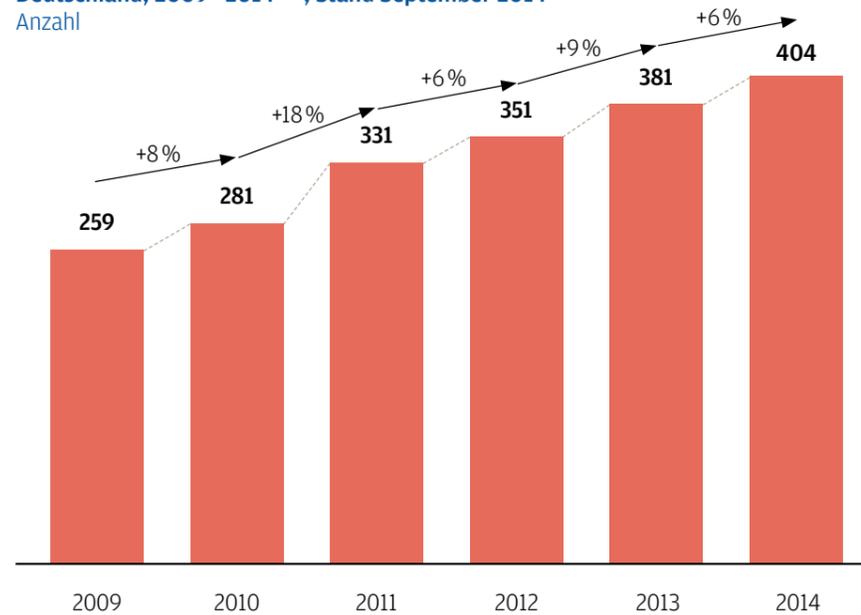
Die Wachstumsentwicklung konzentriert sich zunehmend auf wenige Unternehmen. Während in 2012 fast alle betrachteten Unternehmen ein Nettowachstum an Beteiligungen vorwiesen, zeigten dies in 2013 nur noch etwas mehr als die Hälfte. Letztlich wird in diesem Jahr das Wachstum fast ausschließlich durch die Investitionsaktivitäten zweier Unternehmen getrieben: Axel

Springer unter den Verlagshäusern und ProSiebenSat.1 unter den TV-Sendern. Beide Konzerne betrachten das digitale Geschäft als ihr neues Kerngeschäft und treiben es konsequent voran.

Anzumerken ist auch der signifikante Zuwachs an Beteiligungen von „neuen Spielern“, wie z.B. Ströer, welcher sich das Ziel gesetzt hat, der erste voll integrierte Online-Vermarkter in Deutschland zu werden.

1. Die Methodik für die Untersuchung von Beteiligungen hat sich gegenüber den Vorjahren leicht verändert, z.B. in Bezug auf die Zuordnung der Beteiligung zu einzelnen Kategorien (z.B. Content, E-Commerce-Shop, Rubriken, Social Community). Vor diesem Hintergrund wurden die Vorjahreszahlen geringfügig angepasst und stimmen nicht eins zu eins mit den Vorjahrespublikationen überein.

**Nicht-markenbezogener Bestand an Online-Aktivitäten, Deutschland, 2009 – 2014<sup>2,3,4</sup>, Stand September 2014**  
Anzahl



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)

4. Inkl. Beteiligungen von Axel Springer Plug'nplay, ProSiebenSat.1 Accelerator und Seven Ventures; ohne Beteiligungen von Project A Ventures sowie der Inkubatoren Covus und Epic

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

DIE DIGITALE TRANSFORMATION GEHT WEITER

# AUF DEM TREPPCHEN

## E-Commerce und technologienahe Vermarktungs-Investments vorn

Betrachtet man die verschiedenen Investitionssegmente, in die im letzten Jahr investiert wurde, zeigt sich ein heterogenes Bild. Während die eine Hälfte der Segmente hohe Zugangsdaten und Nettowachse zeigt, weist die andere Hälfte deutliche Abgänge oder zumindest Stagnation auf.

Das größte Interesse liegt nach wie vor auf E-Commerce-Formaten wie Online-Shops und Marktplätzen. Die beiden Kategorien bilden gemeinsam mit weit mehr als 100 Beteiligungen nicht nur das mit Abstand größte Segment, sondern konnten auch erneut ein deutliches Wachstum erreichen. Trotz insgesamt 13 Abgängen konnten die Medienunternehmen mit 18 Zugängen bei den E-Commerce Shops und 4 bei den Marktplätzen ihre Beteiligungen in diesen Bereichen erneut erhöhen, bleiben aber leicht hinter den Werten aus den Vorjahren zurück.

Einen zweiten Frühling erleben die technologiegetriebenen vermarktungsnahen Investments, (Ad Networks / Marketing Support Services), die mit einem Nettowachstum von 10 Zugängen der Spitzenreiter unter allen Kategorien sind. Nachdem dieses Format in 2013 eine leicht negative Bilanz vorzuweisen hatte, steigen die Beteiligungen in 2014 deutlich. Beispiele für neue Engagements umfassen die Axel Springer-Beteiligungen „Blogfoster“ (Blog-Monetarisierung) und „Metriqo“ (Real-Time-Advertising-Optimierer), die Gruner + Jahr-Beteiligung „Veeseo“ (Content-Recommendations-Dienst) oder „Little Postman“ (Apps-Plattform) als Beteiligung des ProSiebenSat.1-Accelerators.

Ebenso positiv verlief die Entwicklung bei den Rubriken. Diese konnten einen Nettowachstum von 7 Investments verzeichnen (z.B. „Caraworld“ oder „Travelbook“). Die Kategorien Technical Support & Platforms und Content konnten ebenfalls einen Nettowachstum von 5 bzw. 3 Beteiligungen verzeichnen. Die positive Entwicklung in diesem Bereich basiert vornehmlich auf wachsenden technischen Möglichkeiten (z.B. Bezahlplattformen für Smartphones wie payever.de oder pagido.de) und veränderten Kundenbedürfnissen (z.B. erhöhtes Gesundheitsbewusstsein wie bei Runtastic).

Die sonstigen Kategorien konnten bestenfalls ihr Niveau von 2013 halten oder mussten Verluste hinnehmen. Der Bereich Games/Entertainment konnte die Position als starkes Wachstumsformat aus dem Vorjahr nicht erneut erreichen – trotz signifikanter strategischer Investitionen, wie die von ProSiebenSat.1 in „Aeria Games Europe“, schrumpfte das Gesamtportfolio aller Unternehmen in diesem Gebiet um eine Beteiligung. Durch die zu verzeichnenden Abgänge und dem parallelen Wachstum der anderen Kategorien liegt das Segment mit nun 22 Beteiligungen nur noch im unteren Mittelfeld der gefragtesten Segmente.

Veränderung der Aktivitäten je Kategorie, Deutschland, 2013 – 2014<sup>1,2,3</sup>, Stand September 2014  
Anzahl

Kategorie	Abgang	Zugang	Δ Gesamt 2013-2014	Anzahl Ges. 2014
E-Commerce-Shop	-11	18	+7	82
Content	-10	13	+3	82
Ad Networks/Marketing Support Services	-2	12	+10	40
Rubriken	-3	10	+7	36
Technical Support & Platforms	-4	9	+5	34
E-Commerce-Marktplatz	-2	4	+2	32
Social Community (Fokus Interaktion)	-7	4	-3	25
Verzeichnisse / lokale Suche	-3	2	-1	15
Dating/Partnering			0	5
Games/Entertainment	-1		-1	22
Ratgeber / Bewertung / Preisvergleich	-6		-6	31

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)  
3. Inkl. Beteiligungen von Axel Springer Plug'nplay, ProSiebenSat.1 Accelerator und Seven Ventures; ohne Beteiligungen von Project A Ventures sowie der Inkubatoren Covus und Epic  
Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

Abgänge und Zugänge entlang Kategorien, Deutschland, 2013 – 2014, Stand September 2014

	Axel Springer	ProSiebenSat.1	Gruner + Jahr	Condé Nast	Mediengruppe RTL	Hubert Burda Media	Mediengruppe Madsack	Dumont Schauberg	Georg von Holtzbrinck	Summe								
E-Commerce-Shop		13	-2	1		-1		3	-2	-3	1	-3	18	-11				
Content	7	5	-1	-3			-2	1	-2				-2	13	-10			
Ad Networks/Marketing Support Services	5	4	2				1			-1			-1	12	-2			
Rubriken	9	-1		1						-1			-1	10	-3			
Technical Support & Platforms	3	2	1				1	-1			-1	2	-2	9	-4			
E-Commerce-Marktplatz	2	2	-1										-1	4	-2			
Social Community (Fokus Interaktion)	2		-2		1	-1	-2	1			-2			4	-7			
Verzeichnisse / lokale Suche						1		-1		-1	1	-1		2	-3			
Dating/Partnering																		
Games/Entertainment	-1														-1			
Ratgeber / Bewertung / Preisvergleich	-2	-1	-1								-1		-1		-6			
Summe	28	-4	26	-7	5	-4	-1	1	-3	7	-7	1	-5	-6	4	-12	72	-49

Quelle: OC&C-Analyse

# EINZELNE MACHEN DAS MEISTE, DIE MEISTEN EINZELNES

Wenige Medienunternehmen bauen Beteiligungen aus, der Rest baut selektiv ab

Dank ihrer konsequenten Investitionsstrategie ins Digitalgeschäft zeigen ProSiebenSat.1 und Axel Springer ein deutliches Nettowachstum an Beteiligungen. Auch Gruner + Jahr konnte einen positiven Nettozuwachs vorweisen. Die restlichen 6 betrachteten traditionellen Medienunternehmen reduzierten die Anzahl ihrer Beteiligungen.

Der größte Zuwachs geht auf das Konto von Axel Springer. Der Konzern konnte sein Portfolio von 58 auf 82 Beteiligungen ausbauen und damit die Anzahl der Beteiligungen um 40% erhöhen. Fast ebenso viele neue Beteiligungen konnte ProSiebenSat.1 vorweisen, das sein Portfolio im digitalen Bereich um fast ein Drittel (+19 Beteiligungen) auf eine Gesamtzahl von mehr als 60 Beteiligungen aufbauen konnte. Damit steht der Sender mittlerweile hinter Holtzbrinck, Axel Springer und Burda auf Platz vier und konnte den Abstand zur Spitze deutlich reduzieren. Das starke Wachstum ist insbesondere auf die Aktivitäten des eigenen Inkubators („ProSiebenSat.1-Accelerator“) und auf die Beteiligungen des Investitionsarmes („SevenVenture“) zurückzuführen.

Mit dem Ziel, der führende digitale Verlag zu werden, baute auch Axel Springer mit signifikantem Beitrag vom eigenen Inkubator („Axel Springer Plug and Play“) seine digitalen Beteiligungen weiter aus. Damit liegt die Sendergruppe mit mehr als 80

Beteiligungen nur knapp hinter der Holtzbrinck-Gruppe, die mit 84 immer noch die größte Anzahl an Beteiligungen in Deutschland hält.

Bei einem nach wie vor umfangreichen Digitalportfolio setzte die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck mit 12 Abgängen und 4 Zugängen die Exits der letzten Jahre fort.

Neben ProSiebenSat.1 und Axel Springer ist Gruner + Jahr das einzige betrachtete Unternehmen, das in diesem Jahr einen positiven Nettozuwachs vorweisen konnte. Mit dem „Anspruch, zum unverzichtbaren Teil der Lebenswelt seiner Communities of Interest (CoI)“ zu werden und im Einklang mit der angestrebten Transformation des Verlags in ein „Inhaltehaus“, treibt Gruner + Jahr eine Diversifikationsstrategie rund um die CoI „Living“ (z.B. roomido), „Woman“ (z.B. Brigitte), „Family“ (z.B. Tausendkind), „Food“ (z.B. Delinero), „People & Fashion“ (z.B. Gala), „News“ (z.B. Stern.de), „Wissen“ (z.B. GEO) und „Wirtschaft & Special Interest“ (z.B. Capital) voran.

Auch bei Hubert Burda Media bzw. TomorrowFocus wurde konsequent Portfolioentwicklung betrieben. Unter anderem wurde der Anteil an der niederländischen Firma WebAssets B.V. (mit den Webseiten „Zoover“ und „Meteovista“) auf 100% ausgebaut, mit dem Ziel ein integriertes Reiseunternehmen aufzubauen. Darüber hinaus investierte

Burda in E-Commerce-Shops wie „Lidyana“, „Audibene“ und „Silkes Weinkeller“. Zu den Portfolioabgängen bzw. Exits der Venture-Capital-Firma Acton Capital, an der Burda beteiligt ist, gehörten Firmen wie Lumas und MyTheresa.

## TV-Sender investieren in digitales Fernsehgeschäft – auch international

Sowohl die RTL Gruppe als auch ProSiebenSat.1 bereiten sich auf eine stärker digitale Distribution von – zum Teil spezifisch für die digitalen Kanäle und Plattformen produzierten – Inhalten vor. Beide Sendergruppen investieren dafür sowohl im Ausland wie auch im Inland.

Die Sendergruppe ProSiebenSat.1 hat ihre Wachstumsbemühungen ausgeweitet und stieg bei den amerikanischen „Collective Digital Studios“ ein, einem führenden Anbieter und Vermarkter digitaler Video-Inhalte. Dieser ergänzt die eigene Multi-channel-Netzwerk-Gründung („Studio71“).

Auch die RTL Gruppe setzt auf das Digitalgeschäft. Nicht nur durch eigene Plattformen, sondern auch durch seine Beteiligungen z.B. an „Divimove“, dem zweitgrößten Youtube-Multichannel-Netzwerk in Deutschland, „BroadbandTV“ und „Style Haul“, die gemeinsam ein gewichtiges Portfolio an Video-Beteiligungen bilden. Darüber hinaus stieg die RTL Gruppe bei spotXchange ein, einer Plattform für den automatisierten, datengestützten Verkauf von Online-Video-Werbung. Ziel der internationalen Investments der Sendergruppen ist dabei u.a. von den Erfahrungen des weiter fortgeschrittenen US-Marktes zu profitieren.

1. Beteiligungen der Inkubatoren Covus und Epic wurden in dieser Aufstellung nicht berücksichtigt.

Case:

## Snapshot: Prominente Investments der RTL-Gruppe in Übersee

broadbandtv		spotXchange	
<b>Art des Unternehmens</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heute drittgrößtes Multi-Channel Netzwerk (MCN) auf YouTube mit &gt;2 Mrd. Online-Video-Ansichten pro Monat (zum Zeitpunkt des Kaufs ca. 800 Mio.)</li> <li>• Zusammenarbeit mit 20.000 Channel-Partnern (zum Zeitpunkt des Kaufs ca. 7.800), die ihren Video-Content auf YouTube ausspielen – BroadbandTV übernimmt für sie Management und Monetarisierung der Videoinhalte</li> <li>• Kundenportfolio: unabhängige Videounternehmen und etablierte Medienmarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einer der größten weltweiten Marktplätze für digitale Video-Werbung mit täglich mehr als 1 Milliarde Werbevideo-Platzierungen (Auktionen), die monatlich mehr als 335 Millionen Menschen mit Video-Werbung erreicht</li> <li>• Plattform ermöglicht voll automatisierten Verkauf von Online-Video-Werbung in Echtzeit (Real-Time Advertising / RTA bzw. Real-Time Bidding / RTB)</li> <li>• Kundenportfolio: mehrere hundert Publisher weltweit</li> </ul>		
<b>Zeitpunkt und Umfang der Beteiligung</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 51% Beteiligung im Juni 2013 mit dem Ziel weiterer Tranchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65% Mehrheitsbeteiligung im Juli 2014 mit der Option zur Übernahme aller Anteile</li> </ul>		
<b>Beweggründe für die Beteiligung</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschließen des schnell wachsenden Online-Video-Markts und Etablieren eines neuen Formats – als Pendant zum klassischen TV in der digitalen Welt</li> <li>• Dadurch auch Erschließen einer neuen / erweiterten Zielgruppe von Online-Zuschauern (insbes. junges Publikum &lt;25 Jahre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetarisierung und Zusatzerträge aus dem schnell wachsenden Geschäft mit Echtzeitwerbung bei Online-Videos</li> <li>• Erschließen neuer Geschäftszweige zur Diversifikation in einem sich wandelnden Medienumfeld</li> </ul>		
<b>Exkurs: Geschäftsmodell der Beteiligung</b>			
<p>Multi-Channel-Netzwerke (MCNs) gehen Partnerschaften mit YouTube-Kanälen (z.B. von Videokünstlern bzw. „YouTube-Stars“) ein und unterstützen diese in der Produktion, Finanzierung, Verwaltung und Monetarisierung ihrer Videos.</p>	<p>Real-Time Advertising (RTA) Plattformen ermöglichen den automatisierten Verkauf von Online-Video-Werbung im Rahmen von „Auction Biddings“. Wenn ein Nutzer eine Seite aufruft, beginnt die Auktion automatisch. In Millisekunden entscheiden Computer dann darüber, welcher Anbieter auf dieser Seite seine Werbung platzieren kann. Die Werbung ist zumeist, basierend auf dem Nutzerprofil, individuell zugeschnitten.</p>		

## Weiterer Portfolio-umbau bei den Regios

Bei den Regionalzeitungsgruppen schreitet der Umbau weiter voran. Madsack hat sein Portfolio im Online-Geschäft in 2013/2014 weiter reduziert. E-Commerce-Beteiligungen („Nordseal“, „Sachsendeal“ und „Teamstyle“) und Rubriken, u.a. das Jobportal „Jobturbo“, wurden verkauft. Wie im August 2013 angekündigt, wurde der mit der Funke-Mediengruppe betriebene Digital-Investment-Arm eingestellt, um die Digitalaktivitäten nun zentral zu steuern. Madsacks Neuinvestition in 2013/2014 ist die Einführung von „Sportbuzzer“, einem Portal für lokale Communities rund um Fußball.

DuMont Schauberg hat sich von sechs Beteiligungen (unter anderem „plista“ und „lieferando“) getrennt und die Steuerung der Online-Beteiligungen umorganisiert. Das Management des eigenen Venture-Arms (DuMont Ventures) wurde an die Leitung des neugegründeten und unabhängigen Fonds Capnamic Ventures übergeben, an dem DuMont wiederum Investor ist.

Die Funke-Mediengruppe hat ihr digitales Geschäft ebenfalls neu aufgestellt mit einer organisatorischen Einheit in Berlin. Hier wird zunächst das Kerngeschäft in die digitale Welt überführt, in Zukunft werden aber

vermutlich auch anorganische Investments folgen. Im Rahmen der Neuaufstellung wurde auch der Funke-Anteil an der Marktgruppe an die anderen Gesellschafter veräußert (vorbehaltlich der Genehmigung durch das Kartellamt) – möglicherweise getrieben durch einen angestrebten stärkeren Fokus auf Mehrheitsbeteiligungen.



### Transaktionen nach Unternehmen, Deutschland, 2013–2014<sup>1,2</sup>, Stand September 2014 Anzahl

Unternehmen	Abgang	Zugang	Δ Gesamt 2013–2014	Anzahl Ges. 2014
Axel Springer	-4	28	+24	82
ProSiebenSat.1 <sup>3</sup>	-7	26	+19	64
Burda	-7	7	+/-0	69
Gruner + Jahr	-4	5	+1	33
Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck	-12	4	-8	84
Mediengruppe RTL	-3	1	-2	33
Madsack	-5	1	-4	13
Condé Nast Verlag GmbH	-1		-1	2
DuMont Schauberg	-6	0	-6	24

Hiervon 14 (P751) bzw. 21 (AS) Zugänge aus Inkubatoren

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  
2. Doppelzählung von Unternehmen, an denen mehrere Medienhäuser beteiligt sind (z.B. AdAudience)  
3. Inkl. Beteiligungen von Axel Springer Plugplay, ProSiebenSat.1 Accelerator und Seven Ventures; ohne Beteiligungen von Project A Ventures sowie der Inkubatoren Covus und Epic  
Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

Case:

## Cluster-Denke setzt sich durch

Die Medienhäuser investieren vermehrt in klar definierte Themenfelder. Dabei konzentrieren sie sich auf ihre inhaltlichen Kompetenzen und bauen diese auf und aus: ProSiebenSat.1 mit thematischen Clustern, wie z.B. Travel, oder Gruner + Jahr mit den Communities of Interest. Auch Holtzbrinck Digital folgt dieser Richtung: In der Vergangenheit war Holtzbrinck Digital eher breit aufgestellt – das Portfolio beinhaltete Beteiligungen von „Parship“ über „MyHammer“ bis zu „Searchmetrix“. Unabhängig vom Erfolg dieser Beteiligungen – „Searchmetrix“ gehört zu den wenigen Beispielen, wie in Deutschland aus einem Mediengeführten Inkubator ein digitaler (Software-) Spieler mit starker internationaler Position

geworden ist – will sich Holtzbrinck zukünftig fokussieren. Das Bestandsportfolio wird weiterentwickelt, aber neue Investments sollen in drei klar definierten Feldern getätigt werden, die wachstumsstark sind und gut zur DNA der Gruppe passen: Digital Publishing, E-Learning und Market Places.

Der Vorteil des Cluster-Ansatzes wird von allen Spielern in den potenziellen Verbundeffekten gesehen, z.B. Kostensynergien durch gemeinsame IT-Plattformen, Bündelung der Einkaufsmacht, Marketingsynergien und auch Umsatzsynergien durch höhere Relevanz in der Vermarktung.

# MIX

## AUS NEUEM KERNGESCHÄFT UND FINANZ- INVESTITIONEN

### Nicht alle digitalen Beteiligungen bilden neues Kerngeschäft

Die Portfolien der digitalen Beteiligungen werden von den betrachteten Medienunternehmen in der Regel über drei verschiedene Führungsmodelle gehalten: als Kerngeschäft-Investments aus digitalen Holdings/ Unternehmensbereichen über Inkubatoren oder als eher finanzorientierte Venture-Capital-Beteiligungen. Eher selten finden sich auch Beteiligungen, die direkt von oder neben operativen Einheiten der alten Print- und Sendermarken geführt werden. Hinter den drei Formen der Beteiligungen lassen sich unterschiedliche strategische Perspektiven vermuten:

- Digitale Beteiligungen, die im Unternehmensbereich „Digital“ angesiedelt sind, bilden das strategische Zukunftsfundament. Diese Beteiligungen sind „here to stay“ und bilden – neben transformierten Traditionsmarken – das eigentliche neue Kerngeschäft.
- Beteiligungen die über Inkubatoren gehalten werden sind Perspektivinvestitionen, die noch einen langen Entwicklungsweg vor sich haben. Ziel ist es, diese Innovationen zu fördern und von der hohen Innovationskraft zu lernen. Entsprechend des hohen Frühphasenrisikos wird nur ein

geringer Teil dieser Aktivitäten am Ende erfolgreich sein.

- Die Beteiligungen, die wiederum über Venture-Capital-Firmen oder Venture Capital ähnliche Strukturen gehalten werden, haben weder eine organisatorische noch eine strategische Bindung zum klassischen Mediengeschäft und können z.T. als „Finanzinvestitionen“ in das digitale Geschäft angesehen werden.

Beim Vergleich der drei Beteiligungsformen zeigt sich, dass die strategischen direkten Beteiligungen den Großteil der digitalen Investitionen bilden. Mehr als 60% aller Beteiligungen machen dieses Segment aus. An zweiter Stelle folgen die Venture Capital Investments mit etwas mehr als 25%. Hier finden sich – logischerweise – auch eine Reihe von Exits: In Summe sind Nettoabgänge von 9 Beteiligungen zu verzeichnen. Die Inkubatorbeteiligungen hingegen zeigen eine deutliche Wachstumsdynamik, gemessen am finanziellen Beitrag zum Geschäft sind sie natürlich noch vernachlässigbar.

Im Einzelnen lässt sich zu den großen Medienhäusern folgendes Investitionsmuster feststellen:

- Die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck und die Hubert Burda Media setzen neben strategischen Investments stark auf Venture-Capital-Beteiligungen.
- Axel Springer und ProSiebenSat.1 investieren stark in strategische Beteiligungen und sind zusätzlich im Inkubatorsegment aktiv. Allerdings hat ProSiebenSat.1 seine Inkubator-Aktivitäten im vergangenen Jahr etwas reduziert. Es bleibt abzuwarten wie sich andere Inkubator-Aktivitäten entwickeln, das Risk-Return-Profil sowie die hohe notwendige Management Attention könnten im Markt zu einem weiteren Umdenken führen.
- Neben den genannten Aktivitäten engagiert sich Axel Springer über seine Beteiligung an Project A Ventures auch im Venture-Capital-Bereich.
- RTL und Gruner setzen in Deutschland den Schwerpunkt auf strategische Investments oder kerngeschäftsnahe Eigenentwicklungen – separate Inkubator-Aktivitäten und Venture-Capital-Aktivitäten sind von außen nicht zu erkennen.



Transaktionen nach Beteiligungsart, Deutschland, 2013 – 2014<sup>1,2,3</sup>,  
Stand September 2014  
Anzahl

Unternehmen	Abgang	Zugang	Δ Gesamt 2013–2014	Anzahl Ges. 2014
Direkte Beteiligung	-32	24	-8	248
Inkubator-Beteiligung <sup>3</sup>	-3	35	+32	45
Venture-Capital-Beteiligung	-14	13	-1	111

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  
2. Doppelzählung von Unternehmen, an denen mehrere Medienhäuser beteiligt sind (z. B. AdAudience)  
3. Inkl. Beteiligungen von Axel Springer Plugplay, ProSiebenSat.1 Accelerator und Seven Ventures; ohne Beteiligungen von Project A Ventures sowie der Inkubatoren Covus und Epic  
Quelle: Web-Recherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

# IMMER NEUE MITSPIELER

**MEHR  
INVESTITIONSKRAFT  
DURCH FINANZ-STARKE  
PARTNER**

## Ströer: „Neuer“ Teilnehmer im Spiel

Mit dem Ziel, der erste voll integrierte und führende Online-Vermarkter in Deutschland zu werden, hat Ströer insbesondere seit Ende 2012 diverse Akquisitionen im Online-Bereich getätigt.

So investierte Ströer in Multiscreen-Vermarktungsplattformen, d.h. pure Online-Vermarkter, Mobile-Vermarkter (z.B. „radcarpet“), AdExchange („AdScale“), in eine Werboptimierungsfirma wie „mbr targeting“, oder in das größte deutsche

Online-Video-Netzwerk „TubeOne Networks“, welches jede zweite Person im Alter zwischen 15 und 35 erreicht.

Über die verwandte Media Ventures GmbH (Mehrheitseigentümer ist Dirk Ströer, Aufsichtsratsvorsitzender der Ströer Media AG) steuert Ströer darüberhinaus mittlerweile ein Portfolio von fast 20 Unternehmen entlang sehr diverser Kategorien: E-Commerce, Online-Marketing, Verzeichnis, Content (Online-Video und -TV, Musik etc.).

Neben Ströer drängen auch weitere klassische Medienhäuser in die digitale Welt. Die Funke-Mediengruppe entwickelt nun das Digitalgeschäft konsequent durch Überführung des Kerngeschäfts in die digitale Welt und den Aufbau neuer Geschäftsfelder. Zentrum dieser Entwicklung ist das digitale „Kraftzentrum Berlin“. Hier entsteht seit März 2014 die Entwicklungswerkstatt für alle digitalen Aktivitäten von Funke. Die neue Unit von „Funke Digital“ wird die Forschung und Entwicklung innovativer Digitalprodukte verfolgen, Apps und Software-Lösungen weiterentwickeln, deren Vermarktung forcieren sowie Support für die gesamte Unternehmensgruppe anbieten.

erhoffen sich durch Vereinigung von Know-how, Netzwerk und Finanzkraft der zahlreichen etablierten Unternehmen und erfolgreicher Unternehmer ein überlegenes Investitionsmodell.

Die Bauer Media Group baut ihre Aktivitäten im Digitalbereich weiter aus und hat gemeinsam mit dem erfahrenen Venture Capital-Experten Thomas Preuß den Venture Capital Fonds „Bauer Venture Partners“ gegründet. In den kommenden zehn Jahren will Bauer Venture Partners 100 Millionen Euro in Start-ups und junge Technologieunternehmen investieren.

Das Medienunternehmen Ringier, das für ein halbes Jahr Alleineigentümer des Schweizer Teils der Scout24-Gruppe war, holte sich im August dieses Jahres das Private-Equity-Unternehmen KKR als Minderheitsaktionär (49%) ins Boot.

Die Otto Gruppe öffnete sein Investitionsvehikel „Project A Ventures“ für weitere strategische Partner und holte den Axel Springer Konzern mit an Bord. Führender Investor bleibt zwar Otto mit insgesamt 50 Mio. Euro bereitgestelltem Kapital, der Anteil von Axel Springer mit bis zu 30 Millionen Euro Kapital ist aber ebenfalls signifikant. Axel Springer erhofft sich durch das Investment eine Schließung der Lücke „zwischen strategischen Spätphasen-Investitionen und Frühphasen-Aktivitäten“.

Die Deutsche Telekom verkaufte eine Mehrheitsbeteiligung an der Internettochter Scout24, ihrer profitabelsten digitalen Media-Beteiligung. Durch die Scout-Transaktion partizipiert der Konzern als Minderheitsgesellschafter an der weiteren zukünftigen Entwicklung. Der neue Mehrheitseigner Hellman & Friedman ergänzt die Kom-

petenzen der Deutschen Telekom und will die Scout24-Gruppe konsequent und wertorientiert führen – weitestgehend frei von jeglichen politischen Herausforderungen und Konzernbeschränkungen. Über weitere Partnerschaften und Verkäufe von medien-nahen Beteiligungen wie zum Beispiel T-Online und Interactive Media wurde in der Presse spekuliert.

### Entwicklung des Online-Segments der Ströer Media AG



## Nicht ohne meinen Partner

Die Partnerschaft von Axel Springer und dem Private-Equity-Unternehmen General Atlantic Partners war Vorbote einer Reihe weiterer Partnerschaften unterschiedlicher Coleur. Partnermodelle sind en Vogue, durch gemeinsame Investitionen sollen eigene Investitionsrisiken reduziert, Finanzierungsspielräume leichter erfüllt und Kompetenzen gebündelt werden. Folgende Beispiele stützen diese Gedanken:

Der DuMont Verlag gliederte den eigenen Venture-Capital-Arm „DuMont Venture“ aus und beteiligte sich an der Gründung von „Capnamic Ventures“, einem unabhängigen Fonds mit einer breiten Beteiligung an Investoren (Universal Music, Nord-West-Zeitung, Rheinische Post, Wecken & Cie, Usbaecker Capital etc.). Die Investoren

<sup>1</sup> Anteil am Gesamtumsatz der Ströer Media AG  
Quelle: Handelsblatt; Tagesspiegel; finanznachrichten.de; Rheinische Post; Ströer Geschäftsberichte; OC&C-Analyse



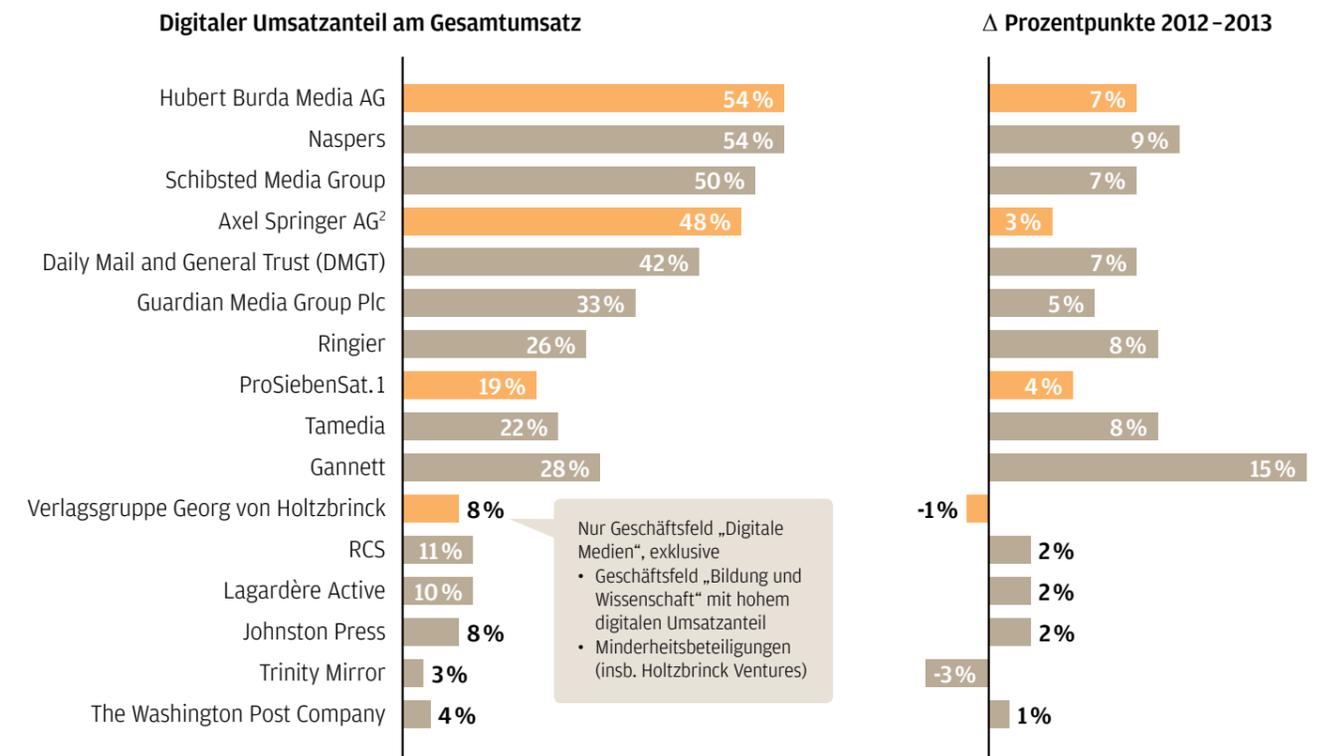
# DIGITAL IST KERNGESCHÄFT

## Digitaler Umsatzanteil übersteigt die 50%

Nicht nur in Bezug auf die bloße Anzahl der Investments, sondern auch hinsichtlich des Umsatzanteils haben die traditionellen Medienunternehmen ihre Position im digitalen Geschäft nachhaltig gefestigt. 22 der 24 betrachteten internationalen Medienunternehmen konnten den digitalen Umsatzanteil gegenüber dem Vorjahr ausbauen und folgten damit eindeutig dem Trend der letzten Jahre. Darüber hinaus konnten die ersten Unternehmen die 50%-Schallmauer durchbrechen und erwirtschaften somit den überwiegenden Anteil ihres Umsatzes mit digitalen Geschäftsmodellen. Schreitet die Entwicklung mit vergleichbarer Geschwindigkeit voran, ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren mindestens die Hälfte der untersuchten Unternehmen diese Hürde nehmen wird.

Mit Blick auf die deutschen Verlage zeigt sich die Vorreiterrolle von Hubert Burda und Axel Springer. Beide konnten ihre starke Position ausbauen und beziehen immer mehr Umsatz aus dem ehemals nur ergänzenden Geschäftsfeld. Burda hatte schon vor drei Jahren die 40%-Marke des digitalen Umsatzanteils überschritten und konnte dieses Jahr zum ersten Mal mehr als die Hälfte des Umsatzes mit den digitalen Aktivitäten erwirtschaften. Auch bei Axel Springer steigt die Relevanz des digitalen Geschäfts und nähert sich klar der 50%-Marke. Durch konsequenten Ausbau der digitalen Aktivitäten und paralleles Desinvestment des „alten“ Kerngeschäfts mittels Verkauf von Regionalzeitungen, Programmzeitschriften und Frauenzeitschriften (z.B. Hamburger Abendblatt, Hörzu, Bild der Frau) an die Funke Mediengruppe wird auch Axel Springer diese Grenze kurzfristig überschreiten.

Digitaler Umsatzanteil am Gesamtumsatz, 2013 und 2012 vs. 2013<sup>1</sup>  
In %



<sup>1</sup> Jeweils Jahresabschluss Ende 2012 oder März 2013  
<sup>2</sup> Abweichungen vom Vorjahreswert wegen Umstellung der Erhebungsmethodik im Jahresabschluss von Axel Springer  
Quelle: Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

Auch international nehmen Hubert Burda und Axel Springer eine Vorreiterrolle ein. Nur der südafrikanische Medienkonzern Naspers und die norwegische Schibsted Mediengruppe liegen auf gleichem Niveau beim Umsatzanteil des digitalen Geschäfts. 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 sehr grober Indikator für die Bedeutung des digitalen Geschäfts ist. Zum einen variiert die Definition, was als digitales Geschäft betrachtet wird, und kann von extern nur bedingt auf eine Ebene gebracht werden. Zum anderen sind die Geschäftsmodelle – und damit der Umsatz und die zugehörigen 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 Gewinn- und 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 8% 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 beschrieben – viele Investments von Holtzbrinck bündelt und vorantreibt.

# DIGITAL BRINGT ERGEBNIS

**SPRINGER MIT ÜBERPROPORTIONALER ERGEBNIS-ENTWICKLUNG**

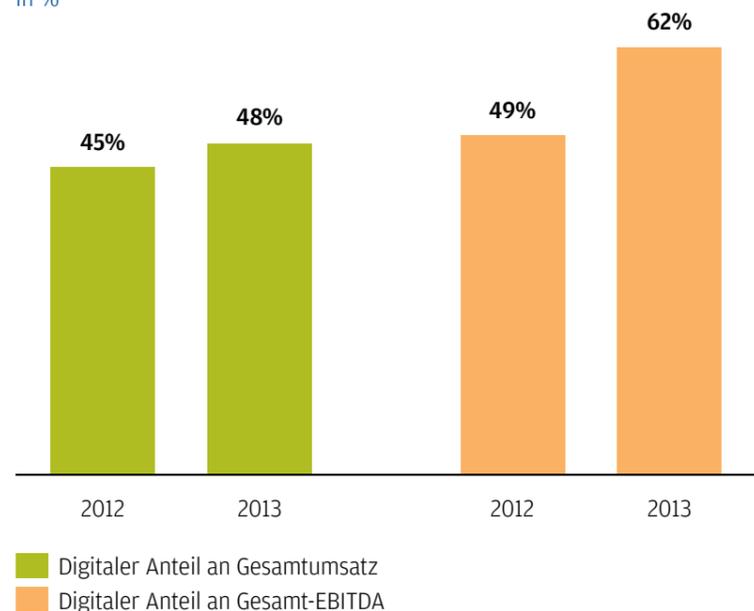
## Neues Geschäft – höherer Ertrag

Viele klassische Medienunternehmen erwirtschaften durch das digitale Geschäft mittlerweile nicht nur einen relevanten Umsatzanteil, sondern auch einen signifikanten Teil des Ergebnisses. Das Paradebeispiel hierfür ist Axel Springer.

Nachdem in 2012 der Anteil des digitalen Geschäfts am Gesamt-EBITDA erstmals über dem entsprechenden Umsatzanteil

lag konnte dieses Verhältnis weiter ausgebaut werden. Bei einem nur leicht gestiegenen Umsatzanteil von 45% auf 48% konnte der Ergebnisbeitrag der Digitalaktivitäten signifikant von 49% auf 62% ausgebaut werden.

Digitaler Umsatzanteil und Gewinnanteil Axel Springer AG<sup>1</sup>, 2012 – 2013  
In %



<sup>1</sup> Abweichung vom Vorjahreswert wegen Umstellung der Erhebungsmethodik im Jahresabschluss von Axel Springer  
Quelle: Geschäftsbericht 2012; OC&C-Analyse

# ES BLEIBT SPANNEND

Für einige traditionelle Medienhäuser ist Digital inzwischen schon Kerngeschäft, für viele andere ist es ein wichtiger Umsatz- und Ergebnistreiber und wird allmählich mehr dazu. Dabei setzen die Unternehmen zunehmend auf gezielte und kerngeschäftsnahe Investments – oder sie teilen sich die Risiken bei kerngeschäftsferneren Investments. In jedem Fall zeigt sich: Es bleibt spannend, die Reise der Medienunternehmen in die digitale Zukunft zu verfolgen. Die Investitionslust ist ungebrochen und bereits jetzt zeichnen sich eine Reihe weiterer größerer Transaktionen im Markt ab. Auf der anderen Seite hat sich – wie die diversen Abgänge auch strategischer Beteiligungen zeigen – auch der Portfoliobereinigungsprozess fortgesetzt und die Unternehmen arbeiten zum Teil massiv an der Weiterentwicklung ihrer Portfoliofirmen.

OC&C Strategy Consultants unterstützt den Transformationsprozess von Medienunternehmen seit Jahren mit unterschiedlichen Projekttypen, die wir sowohl für traditionelle Medienhäuser als auch für Digital Pure Plays durchführen:

- Gesamtstrategie
- M&A Support (Target-Scan, Due Diligence, Vendor Due Diligence)
- Produkt- und Preisstrategie
- Marketing- und Vertrieboptimierung
- Organisationsentwicklung
- Ergebnissteigerungsprogramme

Wir würden uns freuen, auch Sie bei der Transformation und Weiterentwicklung Ihres Unternehmens zu unterstützen!

## Büros

**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

**Istanbul**

T +90 212 285 4020

**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

**São Paulo**

T +55 11 3053 0434

**Shanghai**

T +86 21 6115 0310

**Warschau**

T +48 22 826 2457

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

# ONLINE-AKTIVITÄTEN DEUTSCHER MEDIENUNTERNEHMEN

Stand September 2014, Fokus Deutschland plus selektive Auslandsbeteiligungen<sup>1</sup>

	Axel Springer	Burda <sup>2</sup>	Gruner + Jahr	Georg von Holtzbrinck <sup>3</sup>	Madsack	ProSiebenSat.1	Mediengruppe RTL	DuMont Schauberg	Condé Nast Verlag
Content	<ul style="list-style-type: none"> <li>20zwoelf.de</li> <li>Aufeminin.com (Frankreich)</li> <li>Azet.sk (Slowakei)</li> <li>beobachter.ch (Schweiz)</li> <li>Bierli.de</li> <li>Finanzen.net</li> <li>Gofeminin.de</li> <li>Hamburg.de</li> <li>ktologic.sk (Slowakei)</li> <li>kucharky.sk (Slowakei)</li> <li>Marmilton (Frankreich)</li> <li>minimegette.hu (Ungarn)</li> <li>MisterInfo.com</li> <li>my-Entdecker.de</li> <li>Netmums.com (UK)</li> <li>Nussknacker.de</li> <li>Onet.pl (Polen)</li> <li>Onmeda.de</li> <li>Onmeda.es (Spanien)</li> <li>redakcja.pl (Polen)</li> <li>red-carpet.de</li> <li>Sports.pl (Polen)</li> <li>Students.ch (Schweiz)</li> <li>Stylebook.de</li> <li>traderfox.de</li> <li>Usgang.ch (Schweiz)</li> <li>wand-und-beet.de</li> <li>101media.com</li> <li>broadsay.com</li> <li>EPOS</li> <li>get2play.de</li> <li>gründerszene.de</li> <li>MyLittleParis (Frankreich)</li> <li>ozy.com (USA)</li> <li>runtastic.com (Österreich)</li> <li>Shopeat</li> <li>sociuslive.com</li> <li>stunn.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bonjosto.de</li> <li>Aufeminin.com (Frankreich)</li> <li>Finanzen100.de</li> <li>Gamona.de</li> <li>Glam.de</li> <li>Glo-magazin.de</li> <li>Kochrezepte.de</li> <li>Lesnads.de</li> <li>Mahalo.com (USA)</li> <li>Meteovista.de</li> <li>netmoms.de</li> <li>Seed Media Group (USA)</li> <li>MisterInfo.com</li> <li>Vilogo.tv</li> <li>Netmums.com (UK)</li> <li>Nussknacker.de</li> <li>Onet.pl (Polen)</li> <li>Lebenslauf.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1000PS Internet GmbH (Österreich)</li> <li>4wheelfun.de</li> <li>Finanzen100.de</li> <li>Angliernetz.de</li> <li>Chefkoch.de</li> <li>Eurotransport.de</li> <li>Mammellenarete.it (Italien)</li> <li>Outdoorchannel.de</li> <li>Roomido.com</li> <li>Taucher.net</li> <li>Tourwerk.com</li> <li>Urlia</li> <li>View Fotocomunity</li> <li>Xx-well.com</li> <li>Yigg.de</li> <li>Stylio.pl (Polen)</li> <li>Mediabiz/ Mediabiz-Jobs.de</li> <li>Stylio.pl (Polen)</li> <li>Video.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bettermarks.de</li> <li>Dalango.de</li> <li>Deutsche-startups.de</li> <li>Firmenwissen.de</li> <li>GutelauneTV.de</li> <li>Lecturio.de</li> <li>Money.pl (Polen)</li> <li>Netdoktor.de</li> <li>Noones.de</li> <li>Sprachtest.de</li> <li>Habostor(ta.hu (Ungarn)</li> <li>Ka-news.de</li> <li>Simfy.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hannover.de</li> <li>Radio.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fem.com</li> <li>Draxma.tv</li> <li>mediakara.com</li> <li>myradio.de</li> <li>songtexte.com</li> <li>studio71.com</li> <li>videostream360</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Businessandmore.de</li> <li>Entertainweb.de</li> <li>Frauenzimmer.de</li> <li>Gesundernetz.de</li> <li>Netztathleten.de</li> <li>Planetoftech.de</li> <li>Sport.de</li> <li>Teleboerse.de</li> <li>Toggo.de</li> <li>urbanlife.de</li> <li>VIP.de</li> <li>Wetter.de</li> <li>Worldsoffood.de</li> <li>Elementgirls.de</li> <li>RTL2Anime.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berlin.de</li> <li>Berlinonline.de</li> <li>LearnShip.de</li> <li>Netzzeitung.de</li> <li>Radio.de</li> <li>Simfy.de</li> </ul>	
Rubriken	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-Gites.com (Frankreich)</li> <li>Airbnb.de</li> <li>Arbeiten.de</li> <li>Astromet.hu (Ungarn)</li> <li>Auto.cz (Tschechien)</li> <li>AutoReflex.com (Frankreich)</li> <li>Autovia.sk (Slowakei)</li> <li>bc-jobs.de</li> <li>careerstructure.com (UK)</li> <li>CarWale.com (Indien)</li> <li>Caterer.com (UK)</li> <li>catererglobal.com (UK)</li> <li>cowjobs.co.uk (UK)</li> <li>Immonet.de</li> <li>Immobovibe.be (Belgien)</li> <li>property.com (Asien)</li> <li>Mojautos.rs (Serbien)</li> <li>Nekretni.rs (Serbien)</li> <li>retalcheek.com (UK)</li> <li>SeLager.com (Frankreich)</li> <li>Stepstone.de</li> <li>Totaljobs.com (UK)</li> <li>vacance.com (Frankreich)</li> <li>Wohlfinder.de</li> <li>Jobanova.de</li> <li>salestarget.co.uk (UK)</li> <li>gastonomiecareer.de</li> <li>GetJob</li> <li>Hotelcareer.de</li> <li>instaff.jobs</li> <li>irishjobs.ie (Irland)</li> <li>Jobs.ie (Irland)</li> <li>jobsite.co.uk (UK)</li> <li>jobspotting.com</li> <li>lacentrale.fr (Frankreich)</li> <li>leinentausch.de</li> <li>Pnet.co.za (Südafrika)</li> <li>Touristikcareer.de</li> <li>Travelbook.de</li> <li>truffis.de</li> <li>yad2.co.il (Israel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jameda.de</li> <li>kununu.de</li> <li>cliq.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-m.com</li> <li>Meinlaufpartner.de</li> <li>Webauto.de</li> <li>Caraworld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoda.de</li> <li>Experteer.de</li> <li>Immobilio.de</li> <li>Jobmensa.de</li> <li>Jobturbo.de</li> <li>Parship.de</li> <li>Studienjobs.de</li> <li>Tutorix.de</li> <li>Jobeinstieg.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deine-tierwelt.de</li> <li>Deine-womowelt.de</li> <li>Dhd24.com</li> <li>Immonet.de</li> <li>Kimeta.de</li> <li>Nordclick.de</li> <li>Jobturbo.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>talentry.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JobTV24.de</li> <li>Kalaydo.de</li> </ul>		
Verzeichnisse / (Lokale) Suche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonial.fr (Frankreich)</li> <li>gulato.com (Brasilien)</li> <li>hyi</li> <li>idealo.de</li> <li>KaufDa.de</li> <li>Lokata.ru (Russland)</li> <li>MeineStadt.de</li> <li>MeinGutscheincode.de</li> <li>Ofertia.com (Spanien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jameda.de</li> <li>kununu.de</li> <li>cliq.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betretud.de</li> <li>Lieferheld.de</li> <li>Quandoo.de</li> <li>Bodenseeferien.de</li> <li>LocaFox</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meinprospekt.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12auto.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskret.de</li> <li>Popula.de</li> <li>Lieferando.de</li> </ul>			
E-Commerce-Marktplätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autohaus24.de</li> <li>Buecher.de</li> <li>Classijs</li> <li>Tickitickets</li> <li>Umsatzvergleich.de</li> <li>Umsatzpreisvergleich.de</li> <li>sharethmeal.org</li> <li>wintagehub.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escapio.de</li> <li>Momox.de</li> <li>showroom.pl (Polen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DELINERO.de</li> <li>Ecumercado.com (Spanien)</li> <li>Designer-Vintage (Niederlande)</li> <li>Panna Cotta (Gutscheine stern.de) (weltweit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auctionata.com</li> <li>Dawanda.de</li> <li>Depop (UK)</li> <li>Iarcobaleno.com</li> <li>My-hammer.de</li> <li>Neobooks.com</li> <li>PippaJean.com</li> <li>Seatwave.de</li> <li>DropGifts.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malele.de</li> <li>Smazara.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ampio.com</li> <li>Billiger-Mietwagen.de</li> <li>freemium.com</li> <li>gutscheincodes.de</li> <li>Moximer.de</li> <li>Outstore.de</li> <li>StyLight.de</li> <li>Hieranbilde.de</li> <li>Discavo.de</li> <li>Jurato.de</li> <li>Marktguru.at (Österreich)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scoyde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rebuy.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farfetch.com</li> <li>VestiaireCollective.com (Frankreich)</li> </ul>
E-Commerce-Shops	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bagitoday.com (Indien)</li> <li>ikiosk</li> <li>Ladenzeile.de</li> <li>nonstopshops (Serbien)</li> <li>seleste.cz (Tschechien)</li> <li>Zoozoos (Österreich)</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</li> <li>Etsy.de</li> <li>Fashion4home.de</li> <li>Frontlineshop.de</li> <li>Glassesdirect (UK)</li> <li>Indochino (Kanada)</li> <li>ino24.de</li> <li>Kupip.ru (Russland)</li> <li>Linasmattkasse.se (Schweden)</li> <li>Tolino.de</li> <li>Truphone.com (USA)</li> <li>Tunecub.de</li> <li>Tunestar.de</li> <li>Valentins.de</li> <li>Windeln.de</li> <li>singerevents.de</li> <li>Vatego.com</li> <li>Zooplus.de</li> <li>Lumis.de</li> <li>Mytheresa.de</li> <li>audibene</li> <li>Lidiana (Türkei)</li> <li>Silkes Weinbiller</li> <li>millionchance.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boutiquesecret.com (Spanien)</li> <li>Meinabob.de</li> <li>Pressesetienbank.guj.de</li> <li>tausendkind.de</li> <li>Ticket.at (Österreich)</li> <li>tambini.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>21diamonds.de</li> <li>Boatouno.de</li> <li>Dafiti.com.br (Brasilien)</li> <li>Epil.de</li> <li>Fashion4home.de</li> <li>flixbus.de</li> <li>Glamloop.com</li> <li>Glossybox.de</li> <li>HelloFresh.de</li> <li>Home24.de</li> <li>Jabong.com (Indien)</li> <li>Kiveda.de</li> <li>Lamoda.ru (Russland)</li> <li>Lazada.com (Asien)</li> <li>Linka.com (Südamerika)</li> <li>Namshi.com (Verein. Arab. Emirate)</li> <li>Outfittery.de</li> <li>Ozon.ru (Russland)</li> <li>Reise-top10.de</li> <li>Skoobe.de</li> <li>Sprachenshop.de</li> <li>Spriglane.de</li> <li>StyLight.de</li> <li>Westwing.de</li> <li>Zalando.de</li> <li>Berylywena.de</li> <li>brands.hu (Ungarn)</li> <li>Buecher.de</li> <li>Myphotobook.de</li> <li>Dreamlines.de</li> <li>Onlinetours.ru (Russland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norddeal.de</li> <li>Sachsendeal.de</li> <li>Teamstudies.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baby-Markt.de</li> <li>brille24.de</li> <li>Falconi.de</li> <li>get2play.de</li> <li>Holidayinsider.de</li> <li>kuechen-quelle.de</li> <li>Maxdome.de</li> <li>mydays.de</li> <li>Preis24.de</li> <li>Reise.com</li> <li>Tropo.de</li> <li>Tickethelden.de</li> <li>Tirendo.de</li> <li>amorelie.de</li> <li>eyeglass24</li> <li>ferien.de</li> <li>flairle</li> <li>Gymondo.de</li> <li>Kinematchbooks</li> <li>Kivoda.de</li> <li>lottohelden.de</li> <li>mawaju.de</li> <li>onbelle.de</li> <li>photocricc.net</li> <li>valmano.de</li> <li>weg.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RTL2NOW.de</li> <li>RTLNLTRONOW.de</li> <li>RTLNOW.de</li> <li>SUPERRTLNOW.de</li> <li>VOXNOW.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derticketsservice.de</li> <li>Koelticket.de</li> <li>Navabi.de</li> <li>Picanova.de</li> <li>TANKED.de</li> <li>TIM-Ticket.de</li> <li>Zooroyal.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monqi.com</li> <li>RenéSim.com</li> </ul>
Social Community (Fokus Interaktion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ediblech.de</li> <li>Motor-talk.de</li> <li>Partyguide.ch (Schweiz)</li> <li>tbl.sk (Slowakei)</li> <li>Transfermarkt.de</li> <li>incend (Irland)</li> <li>Momente.io</li> <li>Room.me</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daskochrezept.de</li> <li>FantasticZero.de</li> <li>Gameeduell.de</li> <li>handyrent24.de</li> <li>Kollabora.com (USA)</li> <li>My-pet.com</li> <li>Nachtagenten.de</li> <li>nowhere.de</li> <li>Suited01.com</li> <li>Xing.de</li> <li>FotoClub.de</li> <li>Sevenloud.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horsespot.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalzoo.de</li> <li>Internations.org</li> <li>Virtualights.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sportbuzzer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokalisten.de (in webnews.de)</li> <li>MyVideo.de</li> <li>Meetone.com</li> <li>moosify.com</li> <li>wer-kennst-wen.de</li> <li>Dooloop.tv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clipfish.de</li> <li>Kochbar.de</li> <li>Mammy.de</li> <li>wer-kennst-wen.de</li> <li>Dooloop.tv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lizzynet.de</li> <li>Friendticker.de</li> <li>Stadtmenschen.de</li> </ul>	
Dating / Partnering	<ul style="list-style-type: none"> <li>datingcafé.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elitepartner.de</li> <li>Liebe.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Epuls.pl (Polen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EDarling.de</li> <li>Kissofrag.com</li> <li>randivonal.hu (Ungarn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoplannum.de</li> <li>Wer-wers-was.de</li> <li>Apomio.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutschein.ch (Schweiz)</li> <li>Gutschein.de</li> <li>Gutscheine.de</li> <li>Sonderangebote.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oneview.de</li> </ul>		
Ratgeber / Bewertung / Preisvergleich	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzkraft.de</li> <li>MyFitter.de</li> <li>Vernetzt.de</li> <li>Wellfy.de</li> <li>Wiesminer.de</li> <li>Windundsolarenergie.de</li> <li>Wogado.de</li> <li>Wohnen-und-energie-sparen.de</li> <li>Experte.de</li> <li>Mybestatycase.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bueroervice24.de</li> <li>MyFitter.de</li> <li>Ecotour.com (Frankreich)</li> <li>Freizeitfreunde.de</li> <li>Holidaycheck.de</li> <li>Mietwagen-check.de</li> <li>Mynetfair.de</li> <li>Sofatando.de</li> <li>Tijngal.nl (Niederlande)</li> <li>Trippytips.de</li> <li>Zoover.nl (Niederlande)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoservicewelt.de</li> <li>Haendlebewertung.motorradonline.de</li> <li>Megatest.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cosmig.de</li> <li>Gutefrage.net</li> <li>Helpster.de</li> <li>Meinauto.de</li> <li>Pointoo.de</li> <li>Restaurantkritik.de</li> <li>SmartLaw.de</li> <li>Diverse weitere vertikale Angebote (z.B. Sportlerfrage.net, reisefrage.net, autofrage.net)</li> <li>Topstart.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoplannum.de</li> <li>Wer-wers-was.de</li> <li>Apomio.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutschein.ch (Schweiz)</li> <li>Gutschein.de</li> <li>Gutscheine.de</li> <li>Sonderangebote.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oneview.de</li> </ul>		
Games / Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunedin.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burda Direct</li> <li>Burda Wireless</li> <li>Celular</li> <li>Clio (Kanada)</li> <li>Ning.com</li> <li>PaketPlus</li> <li>tallando.de</li> <li>Teampages (Kanada)</li> <li>qwant.com (Frankreich)</li> <li>snappclip.co</li> <li>Vicomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meinautohaus.de</li> <li>bitmanager-media</li> <li>yoCAPTCHA (indien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devilsbill.com</li> <li>Global Leads Group</li> <li>HGV</li> <li>MindMatics AG</li> <li>Newtron</li> <li>Payleven</li> <li>Paymill</li> <li>Searchmetrics</li> <li>Semasio</li> <li>Trustyou</li> <li>VepDoc (Brasilien)</li> <li>bilipay</li> <li>Six Offense Systeme</li> <li>Funanga</li> <li>Patience.io</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madsack Online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alaplaya.net (inkl. florensia-online.de)</li> <li>Ampya.com</li> <li>Everquest2.de</li> <li>Everquest-next.de</li> <li>GunZ.de</li> <li>Maestia.de</li> <li>PlanetSide2.de</li> <li>SatSpiele.de</li> <li>Sevengames.de</li> <li>Spielwiese.com</li> <li>Aerriagames.de (DE, USA, Global)</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> <li>ZAGA.de</li> </ul>		
Ad Networks / Marketing Support Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Assum</li> <li>Digital Window (UK, USA, Schanzenwies)</li> <li>E-professional</li> <li>MAN (Niederlande)</li> <li>nextsocial</li> <li>Smart Adserver</li> <li>Zanox-Gruppe</li> <li>adicon.com</li> <li>blogfooster.com</li> <li>embassade.com</li> <li>metrigo.com</li> <li>Oratio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Alphasights (USA)</li> <li>Bonago</li> <li>Glam Media</li> <li>Tomorrow Focus Media</li> <li>United Ambient Media</li> <li>Valition.de</li> <li>Wunder Media Production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Adyard</li> <li>G+J Electronic Media Sales</li> <li>Online, Mobile</li> <li>Ligatus</li> <li>Markenjury.de</li> <li>Networkplay (Indien)</li> <li>Seventynine (Indien)</li> <li>Advideum.com (Frankreich)</li> <li>mobvalue.com (Frankreich)</li> <li>P-comme-performance.com (Frankr.)</li> <li>trnd</li> <li>Veeseo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andasa</li> <li>Cuponation.com (weltweit)</li> <li>Jetmore.com (USA)</li> <li>LocalPerformance</li> <li>Ligatus</li> <li>Proximic</li> <li>Refinedads</li> <li>Searchmetrics</li> <li>Semasio</li> <li>Trustyou</li> <li>VepDoc (Brasilien)</li> <li>bilipay</li> <li>Six Offense Systeme</li> <li>Funanga</li> <li>Patience.io</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Booming</li> <li>Collective Digital Studio (USA)</li> <li>littlepostman.com</li> <li>Shopyck.de (USA, DE)</li> <li>SmartStream.tv</li> <li>tvib.tv</li> <li>veeso.co</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdAudience</li> <li>Netztathleten Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contilla</li> <li>Fairrank</li> <li>Pista</li> </ul>	
Technical Support & Platforms	<ul style="list-style-type: none"> <li>M-Pax</li> <li>Number26 (UK)</li> <li>pixlee (USA)</li> <li>Smartbase Media</li> <li>Solid Sound</li> <li>ZenMate</li> <li>milonetworks.com</li> <li>Pagido.de</li> <li>qwant.com (Frankreich)</li> <li>snappclip.co</li> <li>Vicomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burda Direct</li> <li>Burda Wireless</li> <li>Celular</li> <li>Clio (Kanada)</li> <li>Ning.com</li> <li>PaketPlus</li> <li>tallando.de</li> <li>Teampages (Kanada)</li> <li>qwant.com (Frankreich)</li> <li>snappclip.co</li> <li>Vicomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meinautohaus.de</li> <li>bitmanager-media</li> <li>yoCAPTCHA (indien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devilsbill.com</li> <li>Global Leads Group</li> <li>HGV</li> <li>MindMatics AG</li> <li>Newtron</li> <li>Payleven</li> <li>Paymill</li> <li>Searchmetrics</li> <li>Semasio</li> <li>Trustyou</li> <li>VepDoc (Brasilien)</li> <li>bilipay</li> <li>Six Offense Systeme</li> <li>Funanga</li> <li>Patience.io</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madsack Online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DynamicYield (Israel)</li> <li>numbrs.com (Schweiz)</li> <li>payever.de</li> <li>securebeam.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livedome.de</li> <li>Movingimage24.de</li> <li>Stream5.tv</li> <li>Doo</li> </ul>		