

Gründerzeit – Neue Beteiligungsformen der Medienhäuser

In dem Bestreben, das über Jahrzehnte erfolgreiche Geschäftsmodell aus journalistischen Bezahlangeboten, Anzeigen und Rubrikenmärkten in das digitale Zeitalter zu übertragen, setzen die deutschen Zeitungsverlage nicht allein auf eigene Onlineaktivitäten, sondern vermehrt auch auf Beteiligungen an Start-ups im Digitalbereich.

Gründerzeit – Neue Beteiligungsformen der Medienhäuser

Von Johannes Freytag

Zeitungsverleger investieren im Digitalbereich nicht nur in die Weiterentwicklung von eigenen Websites, E-Paper-Ausgaben und Apps. Sie suchen auch außerhalb der eigenen Unternehmen nach Erfolg versprechenden Ideen, Technologien und potenziellen neuen Erlösquellen, von denen im Idealfall auch das Kerngeschäft mit den drei Säulen journalistische Bezahlinhalte, Anzeigen und Rubrikenmärkte profitieren soll.

Fündig werden nicht nur Investoren aus der Zeitungsbranche bei jungen Digitalunternehmen, deren Gründer häufig zwar clevere Ideen mitbringen, aber nicht ausreichend Kapital, um die notwendigen Anfangsinvestitionen bis zum Break-Even oder für die internationale Markteinführung zu stemmen. Einige Medienunternehmen investieren über eigene Beteiligungsgesellschaften in diese Start-ups. Andere setzen ganz oder teilweise auf die Expertise von Fondsgesellschaften. In jedem Fall sind Allianzen und Kooperationen üblich, entweder mit Partnern aus der Wagniskapitalzene oder mit anderen Verlagen.

Laut der Anfang 2014 veröffentlichten Studie „Transaktionsmonitor Verlagswesen 2013“ der auf Mergers & Acquisitions (Fusionen und

Übernahmen, M&A) spezialisierten Unternehmensberatung Bartholomäus & Cie. haben deutsche Medienunternehmen im vergangenen Jahr insgesamt 254 Übernahmen und Beteiligungen realisiert und damit neun Prozent mehr als im Vorjahr.

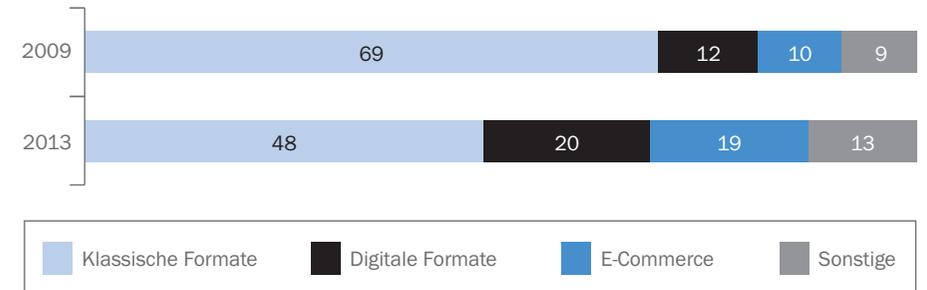
Am aktivsten waren Publikums- und Fachmedienhäuser mit 66 beziehungsweise 49 Transaktionen – wobei die Publikumsmedien etwas mehr, die Fachmedien etwas weniger Deals abschlossen als im Vorjahr. Auf Tageszeitungen entfielen 25 registrierte M&A-Deals, zwei mehr als ein Jahr zuvor.

Investitionen in digitale Geschäftsmodelle, darunter Portale, Software, Datenbanken und digitale Services, aber auch E-Commerce-Beteiligungen, machten rund 40 Prozent der Transaktionen aus. Auf das klassische Kerngeschäft entfielen laut dem Transaktionsmonitor Verlagswesen 2013 erstmals weniger als die Hälfte der Transaktionen deutscher Medienhäuser. Die übrigen Investitionen wurden in anderen komplexeren Geschäftsfeldern getätigt, wie Logistik, Briefzustellung oder Corporate Publishing.

Das Marktvolumen und die Größenordnung einzelner Transaktionen bemisst Bartholo-

Schaubild 1

Präferenzen der deutschen Verlagsgruppen: Anteil von Investitionen in verschiedene Formate Anzahl (in Prozent)



Quelle: Bartholomäus & Cie

BF0714

mäus & Cie. nicht nach dem Kaufpreis, sondern nach dem Umsatzvolumen der Kaufobjekte. Demnach wurden 2013 Transaktionen mit einem Volumen von insgesamt 6,2 Milliarden Euro abgeschlossen (auf Vorjahresniveau). Rund die Hälfte davon entfiel auf die drei größten Deals, während zwei Drittel aller Deals kleiner waren als fünf Millionen Euro. Die drei größten M&A-Deals des Jahres 2013 waren laut Bartholomäus & Cie der Verkauf der Zalando-Anteile durch Holtzbrinck Ventures (geschätzte 1,6 Milliarden Euro), eine fremdfinanzierte Übernahme beim Verlag Springer Science+Business Media (0,98 Milliarden Euro) und der Verkauf von Regionalzeitungen und Zeitschriften der Axel Springer SE an die Funke Mediengruppe (512 Millionen Euro).

Drei Phasen der Unternehmensentwicklung

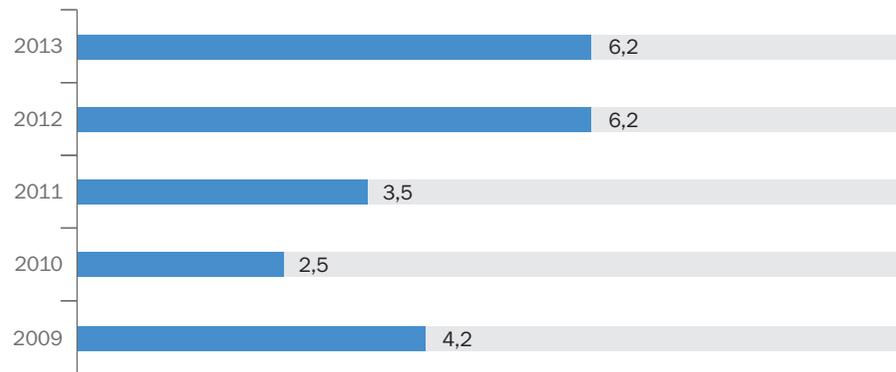
Start-up-Beteiligungen werden je nach Strategie und Kapitalausstattung des Investors in unterschiedlichen Phasen der Unternehmens-

entwicklung realisiert. In der Gründerszene wird im Wesentlichen zwischen drei Phasen unterschieden: In der Seed-Phase ist das Start-up vornehmlich mit der Produktentwicklung beschäftigt; in der anschließenden Early Stage-Phase wird das Produkt getestet und an den Markt gebracht; sobald ein Start-up bereits nachhaltige Umsätze erzielt, spricht man von der Wachstumsphase.

„Die Venture Capital-Aktivitäten der deutschen Verlage unterscheiden sich in ihrem Investmentfokus, wobei verschiedene Philosophien zu erkennen sind“, erklärt Axel Bartholomäus, der seit dem Jahr 2000 die M&A-Aktivitäten deutscher Medienunternehmen als Berater begleitet. „neben Präferenzen für bestimmte Technologien oder Entwicklungsphasen, ist häufig auch die Nähe zu den medialen Kerngeschäften des Konzerns ausschlaggebend für eine Investitionsentscheidung. Darüber hinaus gibt es regionale Präferenzen und bevorzugte Investorenrollen (Lead- oder Co-Finanzierer).“

Schaubild 2
Marktvolumen der M&A-Transaktionen im Verlagswesen

in Milliarden Euro (Volumenangaben in Mrd. Euro, nach Umsatz der Kaufobjekte, nicht nach Kaufpreisen)



Quelle: Bartholomäus & Cie

BF0814

Das Kerngeschäft im Fokus

„Wir verstehen uns in erster Linie als strategischer Investor und sind dementsprechend auf der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen, die im weitesten Sinne mediennah sind“, sagt Renate Dempfle, Geschäftsführerin von PDV Inter-Media Venture. Im ersten Schritt investiert die Beteiligungsgesellschaft der Augsburger Mediengruppe Pressedruck in der Regel zwischen 250.000 Euro und einer Million Euro – „direkt aus der Bilanz“, wie Dempfle erklärt. Entwickelt sich ein Unternehmen gut, seien in Folgerunden weitere Investitionen möglich.

PDV Inter-Media Venture wurde 2009 gegründet und ist aktuell an zwölf Start-ups beteiligt. Im Lauf der Jahre hat sich das Unternehmen ein großes Netzwerk aufgebaut, über das potenzielle Investments an die Mediengruppe

herangetragen werden. „Bei allen unseren Beteiligungen gibt es mindestens einen weiteren Partner, mit dem wir uns regelmäßig über mögliche Deals austauschen“, so Dempfle.

An der Dating-Plattform eDarling ist die Augsburger Wagniskapitalgesellschaft gemeinsam mit Holtzbrinck Ventures beteiligt, ebenso bei dem Software-as-a-Service-Anbieter Class-



„Wir verstehen uns in erster Linie als strategischer Investor und sind dementsprechend auf der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen, die im weitesten Sinne mediennah sind.“

Renate Dempfle, PDV Inter-Media Venture

markets, dessen Lösungen für Immobilien- und Stellenanzeigen bereits bei den Pressedrucktiteln „Augsburger Allgemeine“, „Main-Post“ (Würzburg) und „Südkurier“ (Konstanz) eingesetzt werden. „Wo es Sinn macht, stellen wir direkte Kontakte zwischen unseren Beteiligungen und den Verantwortlichen in der Mediengruppe her, um Kooperationen in die Wege zu leiten“, erklärt Renate Dempfle. So auch im Fall der Digital-Publishing-Lösung von PressMatrix die von der Mediengruppe zur Digitalisierung von Zusatzprodukten und Kundenmagazinen eingesetzt wird. Auch bei PressMatrix ist die Beteiligungsgesellschaft Co-Investor. An dem Berliner Unternehmen sind neben PDV Inter-Media Venture der High-Tech Gründerfonds, LBBW Venture und Vilitas beteiligt.

Nichtsdestotrotz verfolgt die Mediengruppe Pressedruck mit ihrem Beteiligungsgeschäft nicht ausschließlich strategische Zielsetzungen: „Natürlich wollen wir auch einen Ergebnisbeitrag für die Mediengruppe leisten. Über das ganze Portfolio hinweg streben wir also in der Summe eine vernünftige Verzinsung für unsere Investments an“, erklärt Dempfle. Daraus folgt, dass PDV Inter-Media Venture gelegentlich auch bei Exits¹ mitgeht. Ein Beispiel in der jüngeren Vergangenheit war der Verkauf einer Beteiligung an Vertical Media, Betreiber des Start-up-Blogs Gründerszene.de an die Axel Springer SE. Das Berliner Medienunternehmen (unter anderem „Bild“, „Die Welt“) erwarb rund 90 Prozent der Anteile an Vertical Media von dem damaligen Mehrheitsgesellschafter Team Europe sowie von PDV Inter-Media Venture.

Die Axel Springer SE ist hierzulande einer der aktivsten Player im Bereich digitaler Invest-

ments. Mit unterschiedlichen Venture Capital-Einheiten investiert der Berliner Medienkonzern sowohl in bereits etablierte Digitalunternehmen als auch in Start-ups, die sich noch in frühen Phasen der Unternehmensentwicklung befinden.

Viele Chancen für Investoren

Eine Reihe von regionalen Medienunternehmen setzt im Beteiligungsgeschäft zusätzlich auf die Expertise von Partnern wie Capnamic Ventures aus Köln. Die 2013 von den Partnern Christian Siegele und Jörg Binnenbrücker gegründete Fondsgesellschaft investiert im Auftrag von Unternehmen aus verschiedenen Branchen in Start-ups aus dem Digitalbereich.

Zu den Capnamic-Gesellschaftern gehören unter anderem vier regionale Zeitungsverlage: die Rheinische Post Mediengruppe aus Düsseldorf (mit der „Rheinischen Post“ und der „Saarbrücker Zeitung“), die NWZ Mediengruppe aus Oldenburg („Nordwest-Zeitung“) und die Mediengruppe Oberfranken (unter anderem mit der „Bayerischen Rundschau“ in Kulmbach und dem „Fränkischen Tag“ in Bamberg). Für den Gesellschafter M. DuMont Schauberg (unter anderem „Kölner Stadt-Anzeiger“, „Express“), verwaltet Capnamic zudem die Beteiligungen der 2007 gegründeten Wagniskapitalgesellschaft DuMont Venture.

Zuletzt gab Capnamic eine Beteiligung an dem Online-TV-Netzwerk Mediakraft bekannt. Insgesamt hat das Unternehmen, das eigenen Angaben zufolge auf Online-Plattformen wie YouTube, Yahoo und ClipFish monatlich rund 350 Millionen Views mit Webvideos erreicht,

im Zuge einer Kapitalerhöhung rund 16,5 Millionen Euro eingesammelt. Lead-Investor war der Venture-Kapitalgeber Iris Capital aus Paris, mit dem Capnamic eine strategische Partnerschaft pflegt. Darüber hinaus hält Capnamic Beteiligungen an den Start-ups Travador (Reisen), GLAMLOOP (Mode) und adjust (App-Tracking).

Capnamic beschäftigt neben den beiden Partnern vier Investmentmanager sowie studentische Mitarbeiter. „Jährlich sichten wir rund 1.400 Investitionsvorschläge“, sagt Jörg Binnenbrücker. Der Deal Flow² speist sich seinen Angaben zufolge aus unterschiedlichen Quellen. „Dazu gehört unser Netzwerk aus Business Angels³, anderen Investoren und Gründern. Zudem sind wir sehr aktiv an Hochschulen, präsentieren Capnamic auch auf Gründerveranstaltungen, Workshops und Konferenzen.“

Durch die rasante technologische Entwicklung von Print zu Online zu Mobile gäbe es insbesondere im Medienbereich viele Chancen für Gründer und Investoren, erklärt Binnenbrücker, zum Beispiel in den Bereichen Apps, Business Analytics, Anzeigen und Content.

Blick über den Tellerrand

Um das Digitalgeschäft besser zu verstehen und neue Erlösströme zu erschließen, rät der Capnamic-Partner Investoren aus dem Zeitungsbereich jedoch, nicht nur medien- beziehungsweise kerngeschäftsnah zu investieren, sondern bewusst einen Blick über den Tellerrand zu werfen. Als Beispiele nennt Binnenbrücker Online-Spiele, die Traffic (Seitenzugriffe) auf Nachrichtenwebsites bringen und neue Nutzer-

gruppen erschließen könnten. Chancen für Verlage ergäben sich ebenso im E-Commerce.

In der Regel investiert Capnamic jährlich in drei bis fünf Digitalunternehmen. „Das entspricht weniger als einem Prozent der Opportunitäten“, so Binnenbrücker. Interessant wird ein Start-up für den Fonds und seine Investoren insbesondere dann, wenn es anhand von ersten Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) eine große, schnell wachsende Nachfrage für sein Produkt nachweisen kann. Im Hinblick auf das Geschäftsmodell ist die Skalierbarkeit ein wesentliches Entscheidungskriterium, also die Chance auf eine schnelle Expansion bei gleichbleibend guten KPIs.

Um ein schnelles Wachstum zu gewährleisten und damit auch den Wert der Beteiligung zu steigern, nimmt Capnamic in der Folge die Investoren in die Pflicht. „Für jedes Target [Zielunternehmen] prüfen wir, ob sich Kooperationen anbahnen lassen, von der alle Beteiligten profitieren“, so Binnenbrücker. So setzen die „Rheinische Post“ und M. DuMont Schauberg für das App-Tracking adjust ein. Travador nutzt die Reichweite einiger Investoren, um themenrelevante Reiseangebote zu verkaufen.

„Das ist genau die Idee hinter dem Fonds: Old und New Economy sollen bestmöglich voneinander profitieren“, sagt der Capnamic-Partner, „für unsere Investoren sind wir mehr als ein reines Finanzanlageobjekt. Wir sind ein ausgelagerter Business Development-Arm.“ Für Start-ups sei die Kundenbasis der Verlage interessant, ebenso wie deren unternehmerische Erfahrung, Vertriebsstrukturen und Kontakte in die Werbewirtschaft. „Es gibt also für



„Das ist genau die Idee hinter dem Fonds: Old und New Economy sollen bestmöglich voneinander profitieren.“
Jörg Binnenbrücker,
Capnamic Ventures

beide Seiten viele Vorteile. Man begegnet sich auf Augenhöhe.“ Und letztlich profitiere auch der Fonds, „weil seine Assets in den Markt kommen.“

Als Venture-Kapitalgeber bietet Capnamic seinen Beteiligungen eine Partnerschaft auf Zeit. Über den Zeitpunkt des Exits entscheiden Binnenbrücker zufolge letztlich auch das Marktumfeld, das Käuferverhalten und die Konjunktur. „Eigentlich fangen Sie vom Beginn des Investments an, darüber nachzudenken, wann der richtige Zeitpunkt für den Verkauf gekommen ist und was Sie gemeinsam mit den Gründern bis zu diesem Zeitpunkt erreichen wollen. Am Ende des Tages arbeiten wir als Fondsmanager da opportunistisch und rein orientiert auf den Wert.“

Mehrgleisige Strategie empfohlen

Die Capnamic-Investoren können jederzeit auch direkte Investments eingehen, entweder parallel zum Fondsinvestment oder auch im Anschluss daran. Deshalb teilt Capnamic alle potenziellen Deals mit seinen Gesellschaftern, so Binnenbrücker. Es sei ohnehin ratsam, sich im Beteiligungsgeschäft nicht nur auf eine Säule zu verlassen, sondern Risikoallokation zu betreiben,

rät der Capnamic-Partner. Dieser Devise folgen auch die Capnamic-Investoren. Viele von ihnen waren bereits zuvor im Beteiligungsgeschäft aktiv und investieren weiterhin auch unabhängig, zum Beispiel die NWZ Mediengruppe.

Die Mediengruppe aus Oldenburg hat neben dem Kerngeschäft rund um die Marke „Nordwest-Zeitung“ früh angefangen, in neue Geschäftszweige zu investieren. „Unser Haus war schon immer von einem regen Unternehmertum geprägt“, erklärt Marc Del Din, Geschäftsführer NWZ Digital. In den 70er und 80er Jahren hat der Zeitungsverlag in Wochenblätter investiert. In den 90er Jahren kamen Beteiligungen an Lokalradios hinzu. Heute hält die zur Mediengruppe gehörende NWZ Funk und Fernsehen GmbH & Co. KG direkt und mittelbar Anteile an einer großen Zahl von lokalen Radiosendern und ist damit in diesem Segment einer der größten deutschen Player, wobei sich die meisten Radiobeteiligungen der NWZ in Nord- und Ostdeutschland befinden.

Beteiligungen an Digitalunternehmen waren vor diesem Hintergrund der nächste logische Schritt. Bereits seit 2008 hat die NWZ erste Beteiligungen in diesem Bereich realisiert. Seit 2011 ist das Digitalgeschäft in einem eigenen Geschäftszweig gebündelt. Aktuell hält die NWZ Anteile an gut einem Dutzend Digitalunternehmen. Den Partner Capnamic, mit dem das Medienunternehmen seit dem Start des Fonds zusammenarbeitet, betrachtet Del Din auch als „wichtige Screening-Unterstützung“ für zukünftige Investments.

Ebenso wie andere Investoren aus dem Medienbereich erhofft sich die NWZ Mediengrup-

pe Lerneffekte aus ihren Onlinebeteiligungen, bestätigt NWZ Digital-Geschäftsführer Del Din. Im Gegenzug sollen diese von dem Know-how des Zeitungsverlags profitieren: „Wo es Sinn macht, bieten wir aktiv unsere Unterstützung als Berater an. Immerhin haben wir mittlerweile mehr als einen Businessplan von Online-Start-ups gesehen und wissen dementsprechend, was in welchen Unternehmensphasen wichtig ist.“ Häufig wird diese Unterstützung beim Erstellen von Businessplänen in Anspruch genommen, oder beim Einrichten von Controlling-Mechanismen. Dafür werden gezielt auch Mitarbeiter aus dem Verlag in das



„Wir investieren in Geschäftsmodelle, die zu unseren Kernkompetenzen passen.“

Marc Del Din,
NWZ Digital

Beteiligungsmanagement eingebunden. Mehr zur Beteiligungsstrategie der NWZ Mediengruppe in folgendem Interview:

Herr Del Din, die NWZ Mediengruppe investiert seit einigen Jahren in Start-ups aus dem Digitalbereich. Wie gehen Sie bei der Auswahl von potenziellen Partnern vor und welche Strategie verfolgen Sie dabei?

Marc Del Din: Wir sehen uns sehr selektiv mögliche Deals an und gehen in der Regel Minderheitsbeteiligungen von bis zu 20 Prozent ein. Dabei investieren wir meist gemeinsam mit anderen Investoren, sehr gerne auch zusammen mit anderen Verlagen.

Voraussetzung ist für uns, dass ein deutlicher Proof of Concept des Businessmodells vorliegt. Zudem sollte sich das Start-up eher in einer Skalierungsphase befinden als in einer frühen Aufbauphase.

Welche Geschäftsmodelle interessieren Sie besonders?

Del Din: Wir verstehen uns als strategischer Investor, das heißt, wir investieren bevorzugt in Geschäftsmodelle, die zu unseren Kernkompetenzen als regionales Medienunternehmen passen. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere Start-ups für uns interessant, die sich mit der Generierung von Leads⁴ befassen, wie unsere Beteiligungen Kaeuferportal.de und finanzcheck.de. Darüber hinaus sehen wir Chancen in der standortbezogenen Leadgenerierung, weil wir unseren Anzeigenkunden damit einen digitalen Mehrwert bieten können. Beispiele sind die Onlinemarketingagentur RegioHelden, die insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen eine digitale Sichtbarkeit innerhalb ihrer Region bietet, und simply local, das lokalen Einzelhändlern Chancen im E-Commerce eröffnen will.

Welche Innovationen und Technologien aus ihrem Beteiligungsgeschäft setzen Sie auch in der NWZ Mediengruppe ein?

Del Din: Ein Beispiel für ein sehr erfolgreiches strategisches Investment der NWZ ist VRS Media. Das Unternehmen hatte 2009 mit infrieden.de eine überregionale Trauerplattform gegründet. 2010 hat die NWZ in das Unternehmen investiert und gemeinsam mit den Gründern das Geschäftsmodell modifiziert. Mithilfe der Technologie, die auch von nwzonline.de eingesetzt wird, haben wir noch im gleichen Jahr ein White-Label⁵-Portal konzipiert. Mittlerweile setzen rund 70 deutsche Verlage das System ein, um Traueranzeigen aus der gedruckten Tageszeitung in den Onlinebereich zu verlagern. Aus diesen Traueranzeigen lassen sich Online-Gedenkseiten generieren, auf denen Nutzer beispielsweise selbst gestaltete Einträge hinterlassen, Erinnerungen teilen oder virtuelle Kerzen anzünden können.

2012 hat auch die Markt.Gruppe in VRS Media investiert. Gemeinsam rollen wir das Geschäftsmodell, das inzwischen auf Familienanzeigen ausgeweitet wurde, auch international weiter aus.

Wie wichtig sind finanzielle Beweggründe für die NWZ Mediengruppe?

Del Din: Wenn Sie ein Beteiligungsgeschäft professionell und erfolgreich betreiben wollen, sind Synergien sicherlich ein wichtiger Beweggrund, aber nicht der einzige. Wir haben zum Beispiel Ende 2013 unsere Betei-

ligung an dem Onlinewerbenetzwerk Plista für einen sehr guten Preis an die Agenturgruppe WPP verkauft, obwohl das Geschäftsmodell von Plista durchaus zu unseren strategischen Zielsetzungen im Digitalbereich passte.

Die Beispiele Plista, Finanzcheck, RegioHelden, VRS Media und Simply local zeigen sehr schön die Range, in der sich die NWZ-Mediengruppe als Investor bewegt. Als strategischer Investor haben wir in den vergangenen Jahren ein großes Know-how in der Digitalisierung von Geschäftsfeldern regionaler Tageszeitungsverlage gesammelt. Wir verhalten uns aber ebenso wie ein klassischer Finanzinvestor. Denn wir glauben, dass nur aus diesem Zusammenspiel ein nachhaltig profitables Geschäftsfeld erwachsen kann.

Was würden Sie Zeitungsverlegern raten, die ein Beteiligungsgeschäft aufbauen wollen?

Del Din: Beteiligungen an Start-ups bieten insbesondere für regionale Zeitungsverlage die Chance, den eigenen Horizont zu erweitern und ihr Geschäft nachhaltig zu verbreitern. Ich glaube aber, dass Verlage sich dem vorsichtig und mit Bedacht nähern sollten. Nicht jedes Investment wird erfolgreich sein. Abschreibungen gehören zum Beteiligungsgeschäft ebenso dazu wie erfolgreiche Exits. Am Ende des Tages bewegen wir uns im Bereich Wagniskapital. Das sollte jedem Investor bewusst sein. Nichtstun ist aber auch keine Option.

Hohe Investitionen in Rubrikenmärkte

Die Axel Springer SE hat in den vergangenen acht Jahren laut eigenen Angaben mehr als 200 Beteiligungen realisiert. Seit Anfang 2014 gliedert sich der Konzern in drei Bereiche, welche die traditionellen Erlösstrukturen des Verlags widerspiegeln: Bezahlangebote, die sich überwiegend durch Vertriebs Erlöse aus dem Nutzermarkt finanzieren, Vermarktungsangebote, die auf Werbekunden abzielen und Rubrikenangebote wie Stellen- und Immobilienmärkte, in denen das Medienunternehmen in den vergangenen Jahren besonders viele Beteiligungen realisierte.

Springer erwirbt oftmals Mehrheitsbeteiligungen an bereits etablierten Digitalunternehmen, die in der Folge durch weitere Zukäufe international expandieren. Beispiele dafür sind die Immobilienbörse Immonet oder das Karriereportal Stepstone. Letzteres hat im Mai 2014 die Übernahme der britischen Onlinestellenbörse Jobsite für 110 Millionen Euro bekanntgegeben. Immonet, an dem seit rund zwei Jahren auch die Mediengruppe Madsack (Hannover) beteiligt ist, kündigte im selben Monat die Übernahme der israelischen Corall-Tell Ltd. für rund 165 Millionen Euro an. Die Firma betreibt yad2 (yad2.co.il), ein Onlineportal für Immobilien-, Auto- und Kleinanzeigen in Israel. „Yad2 ist klarer Marktführer, hochprofitabel und auf Expansionskurs und ergänzt daher unser erfolgreiches internationales Rubrikenportfolio hervorragend“, kommentierte Dr. Andreas Viele, Vorstand Vermarktungs- und Rubrikenangebote Axel Springer SE, die Übernahme.

Einen Teil der für die internationale Expansion seines digitalen Rubrikengeschäfts benötigten Finanzmittel hat Axel Springer seinerseits auf dem Kapitalmarkt eingesammelt. Rund 237 Millionen Euro zahlte 2012 der US-amerikanische Wachstumsfinanzierer General Atlantic für einen rund 30-prozentigen Anteil an der zu diesem Zweck gegründeten Axel Springer Digital Classifieds, in der das Rubrikengeschäft gebündelt ist.

Durch die weiteren umfangreichen Investitionen in das Digitalgeschäft – kurz vor Redaktionsschluss dieses Jahrbuchs wurde auch die mehrheitliche Übernahme des französischen Internetunternehmens Car & Boat Media für 72 Millionen Euro bekanntgegeben – dürfte sich die digitale Transformation der Axel Springer SE weiter beschleunigen. Im ersten Quartal 2014 hatte der Medienkonzern 52,8 Prozent der bilanzierten Gesamterlöse mit digitalen Aktivitäten erzielt. Ein Jahr zuvor lag diese Kennzahl noch bei 39,6 Prozent. Dr. Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender der Axel Springer SE, bezeichnete das 1. Quartal 2014 deshalb als „symbolische Wegmarke“.

Die Bedeutungszunahme des Digitalgeschäfts der Axel Springer SE ist jedoch nicht allein auf Zukäufe und organisches Wachstum zurückzuführen, sondern auch auf den Verkauf der deutschen Regionalzeitungen „Hamburger Abendblatt“ und „Berliner Morgenpost“ sowie der Programm- und Frauenzeitschriften an die Funke Mediengruppe (Essen). Die mittlerweile verkauften Medienmarken hatten noch im Geschäftsjahr 2012 512,4 Millionen Euro zum Konzernumsatz beigetragen. Im ersten Quartal 2014 waren diese Unternehmensbereiche

als nicht fortgeführte Aktivitäten bereits nicht mehr in der Bilanz aufgeführt.

Der Springer-Funke-Deal wurde unter Auflagen in zwei Schritten vom Bundeskartellamt genehmigt und im April 2014 abgeschlossen. Der Kaufpreis sollte laut einer gemeinsamen Mitteilung der beiden Unternehmen 920 Millionen Euro betragen. Ein Teil davon wurde wie beschrieben bereits reinvestiert.

Netzwerk von Mentoren und Investoren

Investments in zwei- oder gar dreistelliger Millionenhöhe leisten sich derzeit nur wenige deutsche Medienunternehmen. Und auch die Axel Springer SE zielt nicht allein auf Deals dieser Größenordnung ab. Gemeinsam mit dem Plug and Play Tech Center, einem Start-up-Investor aus dem Silicon Valley, hat das Medienunternehmen 2013 mit Axel Springer Plug and Play (AS PnP) in Berlin einen sogenannten Accelerator („Beschleuniger“) ins Leben gerufen, der Gründer im Tausch gegen einen fünfprozentigen Anteil am Unternehmen in den ersten Monaten unterstützt. Gründer erhalten von Axel Springer unter anderem eine Anschub-Finanzierung von 25.000 Euro und Büroräume in Berlin. Außerdem profitieren sie von Coachings, Workshops und einem Zugang zu einem Netzwerk von internationalen Mentoren und potenziellen Investoren.

„Wir fordern und fördern junge Unternehmen gleichermaßen“, erklärt Jörg Rheinboldt, Geschäftsführer Axel Springer Plug and Play, das Konzept des Accelerators, „konkret geht es in unserem dreimonatigem Programm darum, die jeweilige Geschäftsidee einem Belastungs-



„Wir fordern und fördern junge Unternehmen gleichermaßen.“

Jörg Rheinboldt, Axel Springer Plug and Play

test zu unterziehen, um dann im Anschluss leichter eine Folgefinanzierung zu finden.“ Auch Anschlussfinanzierungen durch Axel Springer sind Rheinboldt zufolge möglich. „Bei Folgefinanzierungen beteiligen wir uns vor allem dann, wenn uns sowohl das Team als auch die jeweilige Geschäftsidee überzeugt haben.“

Neben AS PnP gibt es zahlreiche weitere Programme zur Beschleunigung von jungen Unternehmen in Deutschlands Gründerhauptstadt Berlin. Präsenz zeigen auch Google (Factory Berlin), Microsoft Ventures, die deutsche Telekom (hub:raum), Rocket Internet und viele andere international tätige Unternehmen der digitalen Wirtschaft.

Erfolg braucht mehr als Kapital

Rund 100 Mentoren aus verschiedenen Unternehmen und Branchen verzeichnet AS PnP auf seiner Webseite. Die meisten von ihnen arbeiten für erfolgreiche Digitalunternehmen oder Venture-Kapitalgeber, einige für Unternehmen aus anderen Branchen. Einer der PnP-Mentoren ist Dr. Marc Klages aus der Mediengruppe Madsack. „Gründer“, sagt Klages, „haben häufig die gleichen Probleme. Zum

Erfolg fehlen anfangs nicht nur Kapital, sondern eine unverwechselbare Marke, eine hohe Marktdurchdringung und eine überzeugte Community.“

Insbesondere Medienunternehmen seien deshalb ideale Partner für Start-ups, denn sie könnten ihre Werbevolumina einsetzen, um Ideen zu pushen und Produkte am Markt zu positionieren. Als Geschäftsführer der 2011 gegründeten Madsack Media Store GmbH weiß Klages, wovon er spricht. Denn er bringt einerseits Erfahrungen in der Unternehmensgründung mit, profitierte dabei andererseits aber von den Ressourcen eines der größten deutschen Zeitungsverlage. Zur Mediengruppe gehören aktuell 18 Tageszeitungen mit ihren digitalen Ablegern, darunter die „Hannoversche Allgemeine“, die „Leipziger Volkszeitung“ und die „Lübecker Nachrichten“.

2011 hat die Mediengruppe Madsack am Unternehmenssitz in Hannover den HAZ/NP Media Store eröffnet. Dort können Kunden Bundles aus mobilen Endgeräten und dazu passenden redaktionellen Verlagsinhalten (zum Beispiel E-Paper und Apps) kaufen. Wer sich für ein UMTS-fähiges Smartphone oder Tablet entscheidet, erhält auf Wunsch gleich die mobile Datenflatrate eines Kooperationspartners dazu. Bei Bedarf werden auch Software und Endgeräte-Schulungen angeboten. Und auch Schulen, Kitas oder Unternehmen können sich von den Hannoveranern mit mobiler Hardware, Software und Datentarifen ausstatten lassen.

Mittlerweile gibt es ein gutes Dutzend Media Stores, die wie in Hannover stets in der Corporate Identity der örtlichen Tageszeitungen auf-



„Zum Erfolg fehlen anfangs nicht nur Kapital, sondern eine unverwechselbare Marke, eine hohe Marktdurchdringung und eine überzeugte Community.“

Dr. Marc Klages, Mediengruppe Madsack

treten. Darüber hinaus erbringt Madsack weitere Dienstleistungen für Partnerverlage im In- und Ausland, zum Beispiel den zentralen Einkauf von Endgeräten, das Management von Provider-Dienstleistungen oder die Konzeption von Onlineshops inklusive Fulfillment. Für das Vertriebskonzept hat Madsack in diesem Jahr den Futurum Vertriebspreis erhalten, der jährlich von der VDZ Akademie und dem Fachmagazin „dvn – der neue Vertrieb“ für innovative Projekte im Pressevertrieb vergeben wird.

Seine ehrenamtliche Mentoren-Tätigkeit, so Dr. Marc Klages weiter, sei für den Verlag ebenfalls von Nutzen: „Durch Axel Springer Plug and Play gewinnen wir einen guten Einblick in die dynamische Berliner Start-up-Szene. So ist es uns möglich, bei Gelegenheit relativ frühzeitig in überzeugende Ideen zu investieren“, sagt Dr. Klages.

Doch welche Geschäftsideen lohnen ein Investment? Noch hat Madsack in keines der von AS PnP geförderten Unternehmen investiert. Zukünftige Beteiligungen sind Klages zufolge jedoch nicht ausgeschlossen: „Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es im Vorfeld unheimlich schwierig ist zu eruieren, ob sich ein

Geschäftsmodell am Markt behaupten kann“. Deshalb investiere die Mediengruppe Madsack vorzugsweise in bereits etablierte Unternehmen, so der Media Store-Geschäftsführer weiter. Denn insbesondere in der Gründungsphase gebe es sehr viele schwer kalkulierbare Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden könnten; insbesondere in hart umkämpften Märkten wie dem App-Bereich. Um erfolgreich zu sein, brauche es deshalb mehr als eine gute Kapitalausstattung. Neben produktbezogenen und damit steuerbaren Faktoren wie Usability, Wording und Marke seien auch einflussreiche Kontakte und eine große virale Verbreitung wichtig.

Welchen Mehrwert Beteiligungen bieten

Die hier dargelegten Beispiele zeigen: Beteiligungen sind für Zeitungsverlage schon seit Jahrzehnten ein Mittel zur strategischen Unternehmensentwicklung. Im Vordergrund stehen dabei – offline wie online – der Ausbau eigener Stärken und die Erschließung komplexer Geschäftsfelder.

Um sich neue Erlösquellen zu erschließen oder neue Kompetenzen anzueignen, die auch das Kerngeschäft stärken könnten, haben sich Zeitungsverlage in der jüngeren Vergangenheit unter anderem an Radio- und TV-Stationen beteiligt. Zudem investieren insbesondere Regionalzeitungen nach wie vor ins Kerngeschäft Print, zum Beispiel durch den Kauf von Anzeigenblättern und Tageszeitungen, die Modernisierung von Druckzentren sowie den Aufbau eigener Postunternehmen, die für eine bessere Auslastung der strategisch bedeutenden Zustellung sorgen sollen.

Seit einigen Jahren bildet nun der Digitalbereich einen neuen Schwerpunkt im Beteiligungsgeschäft. Dabei investieren viele Medienunternehmen bevorzugt, aber nicht ausschließlich in mediennahe Geschäftsmodelle. Auch im E-Commerce scheinen viele Verlage mittlerweile lohnende Deals zu sehen. Nicht allein, weil sie auf Wertsteigerungen und Exit-erlöse hoffen, sondern weil sie hier ebenfalls wertvolle Erfahrungen sammeln können, etwa im Bereich Direktmarketing, Leadgenerierung, CRM oder Business Analytics. Erfahrungen, die dabei helfen, die Diversifikation und die Transformation des eigenen Kerngeschäftes aktiv zu gestalten.

- 1) Der Begriff „Exit“ bezeichnet in der Venturecapital-Szene den Ausstieg von Unternehmensgründern oder Investoren mit möglichst hohem Gewinn.
- 2) Als „Deal Flow“ wird die Zahl der Investmentmöglichkeiten bezeichnet, die einem Investor bzw. einer Venture-Kapitalgesellschaft angeboten werden. (Quelle: www.foerderland.de – Wissen für Gründer und Unternehmer)
- 3) „Business Angels“ sind Personen, die sich finanziell an Start-ups beteiligen und gleichzeitig Gründer in der frühen Unternehmens-Phase mit Know-how unterstützen.
- 4) „Lead“-Generierung ist in diesem Fall die Bezeichnung für eine erfolgreiche Kontaktabstimmung eines Produkt- oder Dienstleistungsanbieters zu einem potenziellen Interessenten.
- 5) „White-Label“ sind Produkte oder Dienstleistungen, die nicht (allein) unter einer eigenen Marke angeboten werden, sondern (auch) im Namen beziehungsweise in der Corporate Identity von Unternehmenskunden (vergleiche www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/white-label).



Der Autor

Johannes Freytag,
Wirtschaftsjournalist
mit Schwerpunkt
Medien, Hamburg