

## Beteiligungsstrategien eines Medienkonzerns

## ▶ ProSiebenSat.1: Investitionen in digitale Geschäftsmodelle jenseits des klassischen Fernsehmarktes

Von Helmut van Rinsum\*

**Kerngeschäft des TV-Konzerns umfasst sechs Sender**

Mit einem Konzernumsatz von rund 2,88 Mrd Euro (2014) ist die ProSiebenSat.1 Media SE mit Hauptsitz in Unterföhring bei München eine der führenden privaten TV-Sendergruppen Deutschlands. (1) Ihr Kerngeschäft bilden dabei die sechs werbefinanzierten und frei empfangbaren Fernsehsender ProSieben, Sat.1, Kabel eins, Sixx, Sat.1 Gold und ProSieben Maxx. Mit diesem Senderportfolio ist der Konzern nach eigenen Angaben im deutschen TV-Werbemarkt die Nummer eins. (2) Die Umsätze der Sender, die in der Konzernbilanz – neben den Einnahmen aus Österreich und der Schweiz – in den Bereich „Broadcasting German-speaking“ einfließen, beliefen sich im Jahr 2014 auf rund 2,1 Mrd Euro. (3) Sie stellen damit den größten Umsatzposten innerhalb des Konzerns dar.

**Expansion in fernsehferne Bereiche, um unabhängiger von klassischer TV-Werbung zu sein**

Allerdings ist die Bedeutung anderer Einnahmequellen in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Offensichtlich verfolgt ProSiebenSat.1 das Ziel, unabhängiger von den Werbeeinnahmen aus dem klassischen Fernsehen zu werden. Der Konzern erschließt sich deshalb neue Geschäftsfelder außerhalb des klassischen Fernsehens, die in den beiden weiteren Geschäftsbereichen Content Production & Global Sales sowie Digital & Adjacent gebündelt werden. Diese haben im Jahr 2014 einen Gesamtumsatz von 813 Mio Euro erzielt. (4) Sie steuern also mehr als ein Viertel zu den Gesamtumsätzen bei. Die folgende Analyse von Beteiligungen und Investitionen in diese Bereiche zeigt einerseits das Bestreben, Kernkompetenzen des Unternehmens auf neue Medienkanäle zu übertragen und darüber hinaus ganz neue Erlösfelder im E-Business zu erschließen.

### Geschäftsbereich Content Production & Global Sales

**Red Arrow Group bündelt internationales Produktions- und Vertriebsgeschäft**

Im Geschäftsbereich Content Production & Global Sales (Umsatz 2014: 202,2 Mio Euro) wird das internationale Programmproduktions- und Vertriebsgeschäft unter dem Dach der Red Arrow Entertainment Group gebündelt, einer 100-Prozent-Tochter von ProSiebenSat.1. (5) Diese ist an zahlreichen internationalen Produktionsgesellschaften beteiligt.

Dazu zählen Kinetic Content und Fabrik Entertainment in Los Angeles, CPL Productions, Nerd, Endor Productions und Red Arrow Entertainment Ltd in London, Snowman Productions in Kopenhagen, July August Productions in Tel Aviv, Left/Right und Half Yard Productions in New York und die Collective Digital Studios in Beverly Hills. In Deutschland gehört die in Unterföhring bei München ansässige RedSeven Entertainment GmbH zum Imperium. (6)

Die Red Arrow Entertainment Group wird derzeit stark ausgebaut. Mitte Oktober 2015 kündigte ProSiebenSat.1 an, das Firmenkonglomerat mit der Neugründung der Ripple Entertainment in Los Angeles zu verstärken, einem Unternehmen, das auf digitale Netzwerke spezialisiert ist. (7) Im November 2015 gab ProSieben zudem bekannt, dass die Gruppe die Mehrheit an der US-Produktionsfirma Karga Seven Pictures übernimmt, einem Unternehmen, das auf Non-Fiction-Fernsehinhalte, Spielfilme, Dokumentationen und Werbespots spezialisiert ist. (8)

### Digital & Adjacent: Geschäfte jenseits vom klassischen TV-Business

Den Bereich Digital & Adjacent (Umsatz 2014: 610,7 Mio Euro) untergliedert die ProSiebenSat.1 Media SE in die Segmente Digital Entertainment, Digital Commerce und Adjacent.

Zu Digital Entertainment werden beispielsweise die Onlinevideothek Maxdome, das Multichannel-Network Studio 71, die Webportale der Sender, andere Online- und Mobileplattformen sowie Games gezählt. Der wirtschaftliche Fokus liegt hier auf dem Ziel, die Sendergruppe ProSieben als Deutschlands führenden Vermarkter von Bewegtbildwerbung im Internet zu etablieren.

In dem Segment Digital Commerce werden verschiedenste Beteiligungen zusammengefasst, die in erster Linie Geschäftsideen im Bereich des E-Commerce verfolgen. Ein Fokus liegt dabei auf Internetplattformen, die sich über Angebote aus den Bereichen Reise, Lifestyle, Beauty oder über Preisvergleiche finanzieren wollen.

In das Segment Adjacent fallen schließlich das sendereigene Musiklabel Starwatch sowie Dienstleistungsangebote für Künstler und Sportler oder zur Veranstaltung von Events. (9)

Um nachvollziehen zu können, wie stark sich das Unternehmen ProSiebenSat.1 von einer TV-Sendergruppe zu einem Medienkonzern mit unterschiedlichsten Beteiligungen außerhalb des Fernsehmarktes gewandelt hat, sollen alle drei Bereiche von Digital & Adjacent im Folgenden näher beschrieben werden. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht über die Beteiligungen von ProSiebenSat.1 an (nicht-medialen) Onlineportalen.

**Aktueller Ausbau der Red-Arrow-Gruppe**

**Drei Untergliederungen des Bereichs**

**Wandel zum Medienkonzern mit unterschiedlichsten (nicht-medialen) Beteiligungen**

\* Redaktionsbüro HvR.

**Tab. 1 Beteiligungen von ProSiebenSat.1 an nicht-medialen Onlineportalen<sup>1)</sup>**

Geschäftsbereich	Name des Portals	Kurzbeschreibung	Betreiber, Höhe der ProSiebenSat.1-Beteiligung
Digital Entertainment	Fem.com	Online-Lifestyle-Magazin für Frauen	Fem Media GmbH, 100 %
	12gebrauchtwagen.de, 12neuwagen.de, 12reifen.de, 12mietwagen.de, 12autowerkstatt.de, 12autodeal.de, autoplenum.de	Internet-Plattformen rund um die Interessen des Autokäufers	12Autogroup GmbH, 100 %
	Lokalisten.de	Soziales Netzwerk mit örtlichem Bezug	Lokalisten Media GmbH, 100 %
	Wetter.com	Deutschsprachiges Wetterportal mit Themen zu Reisen, Gesundheit etc.	Wetter.com GmbH, 100 %
	Reise.com	Marktplatz für Last-Minute- und Pauschalurlauber	wird von Wetter.com betrieben
	MyVideo.de	Portal für Bewegtbild – für Inhalte des Senders, aber auch von Usern	Magic Internet GmbH, 100 %
	Ampya.de	Streamingplattform für Musikvideos und Songs	Magic Internet GmbH, 100 %
	Songtexte.com	Website für Songtexte, Übersetzungen, aktuelle Charts und Künstlerdatenbank	Magic Internet GmbH, 100 %
	Deezer.com	Musik-Streamingdienst der französischen Odyssey Music Group	Deezer S.A., Beteiligung unter 50 %
Digital Commerce	Asanayoga.de	Shop für Yogaartikel und Yogareisen	Asanayoga GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Kaputt.de	Plattform für Ankauf u. Reparatur defekter elektronischer Geräte	Kaputt.de UG, Minderheitsbeteiligung
	Kukumi.de	Online-Diätprogramm	Kukumi GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Foodist.de	Versand von Delikatessen	Foodist GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Clark.de	Portal zum Abschluss und Vergleich von Versicherungen	Clark Germany GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Fairr.de	Portal für übersichtliche Altersvorsorge	Fairr.de GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Tripbebel.de	Plattform für günstige Hotelbuchungen	Tripbebel GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Ayondo.de	Handelsplatz für Privatinvestoren	Ayondo Markets Ltd., Minderheitsbeteiligung
	Wirkaufens.de	Ankaufportal für gebrauchte Elektronik	Asgoodasnew Electronics GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Mawaju.de	Onlineshop für Kinder- und Umstandsmode	eFashion Boulevard GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Kiveda.de	Plattform zur Onlineplanung von Küchen	Kiveda Deutschland GmbH, Minderheitsbeteiligung
	JustFab.de	Shoppingsite mit Styling- und Outfit-Tipps	Just Fabulous GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Babymarkt.de	Onlineshop für Baby- und Kinderausstattung	Babymarkt.de GmbH, Minderheitsbeteiligung
	Browsergames.de ProSiebenGames.de Sat1spiele.de	Portale für Online- und Mobile-Spiele	SevenGames Network GmbH, 100 %
	Gutscheinodes.de	Website für Rabattaktionen von Onlineshops	Covus Commission GmbH, 44,12 %
	Vitafy.de	Onlineshop für Fitness- und Diätpräparate	Vitafy GmbH, Minderheitsbeteiligung
	MyTicket.de	Portal zum Kauf von Tickets und Eintrittskarten	Myticket AG, 20 %
	Verivox.de	Verbraucher- und Vergleichsportal für Energie	Verivox GmbH, 80 %
	Etraveli	Schwedisches Flugreise- und Hotelportal	Etraveli Holding AB, 100 %
	Tropo.de	Anbieter für günstige Pauschalreisen	Tropo GmbH, 90 %
	Ferien.de, restplatzboerse.de, weg.de	Buchungsplattformen für Reisen, Flüge, Hotels	Comvel GmbH, 100 %
	Mydays.de	Portal zur Buchung von Geschenken und Events	Mydays GmbH, 100 %
	Billiger-mietwagen.de	Portal zum Vergleich von Mietwagenpreisen	SilverTours GmbH, 67,45 %
	Discavo.de	Onlineportal zur Hotelsuche	Discavo GmbH, 100 %
	Travador.com	Portal für Kurzurlaub und Wochenendreisen	Evolution Internet Fund GmbH, 15 %

(Fortsetzung nächste Seite)

Tab. 1 Beteiligungen von ProSiebenSat.1 an nicht-medialen Onlineportalen<sup>1)</sup> (Fortsetzung)

Geschäftsbereich	Name des Portals	Kurzbeschreibung	Betreiber, Höhe der ProSiebenSat.1-Beteiligung
	Travista.de	Onlineshopping-Club für Premiumreisen	Travista GmbH, 25,13 %
	Flaconi.de	Shoppingsite für Beauty- und Wellnessprodukte	Flaconi GmbH, 100 %
	Amorelie.de	Onlineshop für Sexspielzeug	Sonoma Internet GmbH, 75 %
	Valmano.de	Onlinejuwelier und Uhrenshop	Valmano GmbH, 51 %
	Gymondo.de	Plattform für Fitness, Workouts und Ernährung	Gymondo GmbH, 100 %
	Stylight.de	Online-Stilberater, Mode- und Shoppingtipps	Stylight GmbH, 22,08 %
	Outstore.de	Marktplatz für Outdoorbekleidung und -ausrüstung	Outstore GmbH, 17,51 %
	Pippajean.com	Social-Selling-Community für Frauen	PippaJean GmbH, k.A.
	Boozt.com	Onlineshop für Kleidung der ganzen Familie	Boozt Fashion AB, k.A.
	Preis24.de	Preisvergleichsportal für Handys und Tarife	Preis24.de GmbH, 60 %
	Moebel.de	Onlineshop für Möbel und Accessoires für Zuhause	Einrichten & Wohnen AGF, 50,1 %
	Brille24.de	Onlineanbieter von Brillengestellen und -gläsern	Brille24 GmbH, k.A.
	Lottohelden.de	Plattform zur Teilnahme an Lottospielen	Lottohelden GmbH, 26,54 %
Adjacent			
	90min.com	Onlineplattform, auf der Fans über Fußball schreiben	k.A., Minderheitsbeteiligung

1) Web-TV-Sender werden in der Übersicht nicht aufgeführt.

Die Höhe der jeweiligen Beteiligungen ist der Anteilsbesitzliste der ProSiebenSat.1 Media SE entnommen.

Wenn bekannt, wurden die Prozentwerte aktualisiert.

Quelle: [http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/servicesseiten/downloads/files/anhang\\_anteilsbesitzliste\\_p7s1\\_ar2014.pdf](http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/servicesseiten/downloads/files/anhang_anteilsbesitzliste_p7s1_ar2014.pdf) (abgerufen am 23.1.2016).

#### Umsätze von Digital & Adjacent seit 2012 verdoppelt

Die zunehmende Bedeutung des Bereichs innerhalb des Konzerns lässt sich schon an den Umsatzzahlen festmachen. Diese sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Im Jahr 2012 erwirtschaftete Digital & Adjacent einen Umsatz von 335 Millionen Euro, im Jahr darauf waren es bereits 484 Millionen. Im Geschäftsjahr 2014 stieg der Umsatz noch einmal deutlich auf 611 Millionen Euro. (10) Der Trend hielt auch im Jahr 2015 an. In den ersten neun Monaten des Jahres nahmen die Umsätze um 28 Prozent zu. (11) Ziel des Konzerns war es, im Jahr 2015 mit dem Digitalgeschäft einen Umsatz von 800 Millionen Euro zu erreichen. Dieser Umsatz soll bis zum Jahr 2018 auf 935 Millionen gesteigert werden. (12) Das Umsatzziel erfuhr allerdings eine leichte Korrektur nach unten: Mitte 2014 war noch von dem Plan die Rede, bis 2018 nahezu eine Milliarde Euro über digitale Geschäfte umzusetzen. (13)

#### Strategisches Ziel: Abhängigkeit vom TV-Werbemarkt verringern

Die Strategie, die sich hinter diesem Ziel verbirgt, hat Christian Wegner, der zuständige Digitalvorstand bei ProSiebenSat.1 Media, mehrmals in Interviews erläutert. Es gehe vor allem darum, den Konzern von den Einnahmen des TV-Werbemarktes unabhängiger zu machen und die Umsätze, die nicht aus klassischer TV-Werbung stammen, zu steigern. Dabei wird die Reichweite der sechs frei empfangbaren Fernsehsender der Unternehmensgruppe konsequent genutzt.

#### Beteiligungen gegen Medialeistung: Mit Werbung in konzern-eigenen Sendern Verkaufsplattformen etablieren

Dabei verfolgt der Konzern in der Regel vor allem hinsichtlich der Start-Ups eine Media-for-Equity-Strategie: Die Firmen erhalten freie Werbezeiten auf den Kanälen der ProSiebenSat.1-Sender, im Gegenzug erhält der Konzern Anteile an den Unternehmen. Entwickelte sich ein Beteiligungsgeschäft

durch die Unterstützung der hauseigenen Medialeistung erfolgreich, werden im nächsten Schritt die Anteile aufgestockt und eine Mehrheitsbeteiligung angestrebt. (14) Vor allem Unternehmen, die einen E-Commerce-Ansatz verfolgen, sollen von der Medialeistung profitieren. Man wolle, so Wegner, mit der Kraft des Fernsehens marktführende Verkaufsplattformen im Netz etablieren. Dafür stünden pro Jahr nicht genutzte Werbepplätze mit einem Mediawert von einer Milliarde Euro zur Verfügung. (15) Digitale Geschäftsmodelle, die nicht direkt einen E-Commerce-Ansatz verfolgen, sollen mit den Fernsehangeboten des Konzerns vernetzt werden und dadurch zu Synergieeffekten führen.

#### Das Segment Digital Entertainment

Die Beteiligungen und Firmen aus dem Segment Digital Entertainment lassen sich in drei Cluster aufteilen: Unternehmen und Angebote, die Erlöse über den Verkauf von Onlinewerbung erzielen, die Onlinevideothek Maxdome, die sich über den kostenpflichtigen Abruf von Serien und Filmen finanziert, sowie Computerspiele.

Bei der ProSiebenSat.1 Digital GmbH, einer 100-prozentigen Tochter der ProSiebenSat.1 Media SE, sind organisatorisch die Aktivitäten gebündelt, die die Internetseiten der Sender, Onlinevideo- und -Musikangebote, mobile Anwendungen sowie Mehrwertdienste wie Teletext oder eigene Smartphone-Tarife beinhalten. (16) Dazu gehören die sendereigenen Websites sat1.de, prosieben.de, sixx.de, kabeleins.de sowie der Ableger der Sportsendung

**Drei Schwerpunkte:**  
Onlinewerbung,  
Maxdome,  
Computerspiele

**ProSiebenSat.1 Digital GmbH**

„ran“, das Sportportal ran.de, aber auch Internetportale, deren Zugehörigkeit zum Konzern auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist: das Online-Lifestyle-Magazin fem.com der Fem Media GmbH sowie die 12Autogroup GmbH, beides Tochtergesellschaften des ProSieben-Konzerns. Letztere betreibt in Deutschland die Portale 12gebrauchtwagen.de, 12neuwagen.de, 12reifen.de, 12mietwagen.de, 12autowerkstatt.de, 12autodeal.de sowie das Portal autoplenum.de. Zum Portfolio zählen auch das soziale Netzwerk lokalisten.de sowie das Portal wetter.com, zu dem wiederum der Reiseanbieter reise.com gehört. (17)

**Magic Internet GmbH,  
MyVideo.de, MyVideo.  
tv, songtexte.com**

Die 100-prozentige Tochtergesellschaft Magic Internet GmbH wiederum betreibt die Video-Community MyVideo.de, auf der die Nutzer Clips, Musikvideos, aber auch TV-Sendungen sehen können. Ein jüngerer Ableger des Portals ist die Plattform MyVideo.tv. (18) Magic Internet ist ebenfalls Betreiber der Musikcommunity songtexte.com. (19)

**Musik und  
Musikvideos als  
Investitionsfelder**

Wie schnelllebig das Webgeschäft im Bereich Musik und Unterhaltung sein kann, zeigt die Plattform Ampya, die ebenfalls zur Magic Internet GmbH gehört. Das Portal wurde von ProSieben im Juni 2013 zusammen mit dem Medienunternehmen Mondia Media aufgebaut. Ein Jahr später gab ProSieben bekannt, sich an dem internationalen Musik-Streamingdienst Deezer zu beteiligen und ihn organisatorisch mit Ampya zusammenzuführen. (20) Ziel der Beteiligung, die nach Schätzungen der Tageszeitung Die Welt unter 50 Prozent liegt, ist es offenbar, sich gegenüber reichweitenstarken Mitbewerbern wie Spotify besser aufzustellen. (21) Im Juni 2015 meldete der ProSieben-Konzern schließlich die Übernahme von Putpat TV, einem Internetanbieter von Musikfernsehen – als Ergänzung zu Deezer, Ampya, MyVideo und songtexte.com. (22) Im September wurde dann via Pressemitteilung bekannt gegeben, dass Putpat TV in Ampya aufgehen würde. (23)

**Video-on-Demand-  
Dienst Maxdome**

Ein zentrales Element innerhalb der ProSieben-Gruppe ist seit vielen Jahren die Onlinevideothek Maxdome. Die Sendergruppe hatte das Projekt bereits 2006 zusammen mit der Internetfirma 1&1 gegründet. Das Unternehmen wollte sein Free-TV-Angebot um die Säule Video-on-Demand ergänzen. Auf der Plattform wird der Abruf von Serien und Filmen dem Zuschauer einzeln oder im Abonnement in Rechnung gestellt. Im Dezember 2010 gab ProSiebenSat.1 bekannt, das Portal künftig eigenverantwortlich betreiben zu wollen und deshalb die 50-Prozent-Anteile von 1&1 zu übernehmen. (24) Heute betreibt die 100-prozentige Tochtergesellschaft Maxdome GmbH die Geschäfte der gleichnamigen Onlinevideothek. Über sie kann der Zu-

schauser kostenpflichtig auf rund 60 000 Spielfilme, Serien, Dokumentationen, Comedys und andere Filmangebote zugreifen. Die Maxdome GmbH betreibt zudem die Pay-TV-Sender Sat.1 emotions, kabel eins Classics und ProSieben Fun. (25)

Bei der Ansprache vor allem jüngerer Zielgruppen über unterhaltsame Angebote im Netz spielt bei ProSiebenSat.1 das Multichannel-Network (MCN) Studio 71 eine tragende Rolle. Es wurde im September 2013 in Berlin mit dem Ziel gegründet, eigene Inhalte für das Internet zu produzieren und diese über zum Konzern gehörige Plattformen wie MyVideo, aber auch andere populäre Portale wie YouTube zu vertreiben. (26) Dazu werden auch jugendliche YouTuber unter Vertrag genommen, um ihre Karriere auf den einschlägigen Internetplattformen zu fördern und sie zu Stars aufzubauen. Zudem werden Kanäle, die ähnliche Unterhaltungsangebote bieten, zusammengefasst, um sie gebündelt der Werbewirtschaft als Umfeld für Videospots anzubieten.

Ähnlich wie bei den Musikstreaming-Diensten verläuft auch dieses Geschäft zunehmend international. Im Juli 2015 gab ProSiebenSat.1 deshalb bekannt, dass es 75 Prozent der Anteile an Collective Digital Studio (CDS), New York, übernommen habe, einem Multi Channel Network (MCN), an dem man seit 2014 über die Red Arrow Entertainment Group in geringem Umfang beteiligt war. Im Zuge dieser Transaktion wurde die neue Dachgesellschaft Collective Studio 71 gegründet, in der das deutsche Studio 71 mit dem US-Unternehmen Collective Digital Studio zusammengeführt wurde. (27) Man wolle Werbekunden weltweit zusätzliche Vermarktungsmöglichkeiten bieten und gleichzeitig in den internationalen Aufbau von Talenten investieren, so das Unternehmen. (28)

Um jugendliche Zielgruppen jenseits der klassischen Fernsehkanäle anzusprechen, hat der Konzern auch früh Unterhaltungsangebote im Spielebereich aufgebaut. Dazu gehören beispielsweise die Webseiten ProSiebenGames.de, Browsergames.de sowie Sat1spiele.de – alles Produkte der Seven Games Network GmbH, Berlin. (29) Eine wichtige Rolle spielt auch die Konzerntochter ProSiebenSat.1 Games GmbH, die sich um die Lizenzierung sowie den Vertrieb eigener, aber auch fremder Online- und Mobile-Spiele kümmert.

Im Februar 2014 übernahm ProSiebenSat.1 Games den Online- und Mobile-Games-Publisher Aeria Games Europe, der seinen Sitz in Berlin hat. Verkäufer war die Muttergesellschaft Aeria Games & Entertainment, Inc., USA, einer der weltweit führenden Spieleanbieter und -entwickler, die 2006 im Silicon Valley gegründet wurde. Mit dem Kauf konnte ProSiebenSat.1 zu diesem Zeitpunkt nach eigenen Angaben ihre Games-Community von 27 auf 77 Millionen Spieler verdreifachen. Zudem wurde die Position im europäischen Markt deutlich ausgebaut. (30)

**Unterhaltungs-  
angebote im Netz für  
jüngere Zielgruppen**

**Internationalisierung  
durch Beteiligungen**

**Zahlreiche Aktivitäten  
im Segment Spiele –  
online und mobil**

**Geschäftsfeld technische Verbreitung digitaler Angebote und automatisierter Werbehandel**

Neben Akquisitionen, die darauf abzielen, die Angebote an digitaler Unterhaltung auszubauen und auf allen wichtigen Plattformen und Medienkanälen anzubieten, investierte der ProSieben-Konzern in jüngerer Zeit auch in Firmen, die sich auf die technische Verbreitung digitaler Medienangebote spezialisiert haben. Dazu zählt beispielsweise die Virtual Minds AG aus Freiburg, die Lösungen für den automatisierten Einkauf und Verkauf digitaler Werbung, vor allem im Bereich Bewegtbild, anbietet. (31) Am 30. Juni 2015 erwarb ProSiebenSat.1 Digital 51 Prozent an der Unternehmensgruppe, unter deren Dach sich zahlreiche Technologieanbieter aus dem Bereich der digitalen Werbung zusammengeschlossen haben: Active Agent AG, Adition Technologies AG & Adition Schweiz GmbH, Batch Media GmbH Berlin, Movad GmbH Freiburg, The AdExchange GmbH, Yieldlab AG und die Myloc Managed IT AG. (32)

Rund einen Monat später übernahm ProSiebenSat.1 Digital auch eine Mehrheitsbeteiligung an Smartstream.tv, München, einer Plattform für den automatisierten Handel digitaler Bewegtbildwerbung. Bereits seit Ende 2013 hielt die Sendergruppe eine Beteiligung von 25 Prozent, die damit auf 80 Prozent erhöht werden soll. (33) Wie bei der Übernahme von Virtual Minds steht auch bei Smartstream die Zustimmung der zuständigen Kartellbehörden noch aus.

Daneben hat der ProSieben-Konzern in den vergangenen Monaten in verschiedene Start-up-Unternehmen investiert, die sich ebenfalls auf spezielle technologische Lösungen und Angebote im Rahmen des digitalen Medienwandels konzentrieren. Dazu zählen die Minderheitenbeteiligungen an der Video-Live-Streaming-Plattform Kastr und an Jaunt, einer Firma, die sich auf die Erstellung und Verbreitung von Virtual-Reality-Inhalten spezialisiert hat. (34) An der finanziellen Förderung von Jaunt zeigen auch andere Medienkonzerne großes Interesse. Neben ProSiebenSat.1 sind daran beispielsweise auch Axel Springer, The Walt Disney Company, Sky und Google Ventures beteiligt. (35)

#### Das Segment Digital Commerce

**Umsatzstärkstes Segment im Geschäftsbereich Digital & Adjacent**

Der Geschäftsbereich Digital Commerce ist gemessen an Umsätzen deutlich größer als Digital Entertainment. Außerdem weist er die höchsten Zuwachsraten auf. Im dritten Quartal 2015 erzielte er einen Umsatz von 125,2 Mio Euro, was gegenüber dem Vorjahresquartal einem Plus von 40 Prozent entspricht. Der Bereich Digital Entertainment kommt auf 67,3 Mio Euro (plus 26 %), Adjacent verzeichnet mit 15,4 Mio Euro einen Rückgang von 5 Prozent. (36)

**Beispiel Zalando**

Vor allem mit dem Modell, Werbezeit gegen Unternehmensanteile oder gegen Beteiligung an Einnahmen zur Verfügung zu stellen, hat der ProSiebenSat.1-Konzern in den vergangenen Jahren ein umfassendes Portfolio an E-Commerce-Beteiligungen aufgebaut. Bekanntestes Beispiel dafür ist das des Modehändlers Zalando. ProSieben hatte Zalando

durch Medialeistung deutschlandweit bekannt gemacht und anschließend beim Börsengang im Oktober 2014 davon profitiert. (37) Der Umsatz ist in diesem Zeitraum von rund 6 Mio Euro (2009) auf 1,76 Mrd Euro gestiegen (2013). (38) Noch heute hat ProSiebenSat.1 über die SevenVentures GmbH eine Media-Partnerschaft mit Zalando, hält aber keine gesellschaftsrechtlichen Anteile.

Um ihr strategisches Beteiligungsgeschäft neu zu sortieren, hat die ProSiebenSat.1 Media SE im März 2015 eine neue Gesellschaft gegründet. Dabei gingen alle Anteile an Unternehmen, an denen ein strategisches Interesse besteht, von der SevenVentures GmbH, einer 100-Prozent-Tochtergesellschaft, an die neu gegründete 7Commerce GmbH über. (39) Beteiligungen, die in erster Linie finanzielle Interessen verfolgen, aber keinen strategischen Hintergrund haben, verblieben in der SevenVentures. Ziel ist es hier, in Unternehmen zu investieren, die dynamisch wachsen und deshalb schnell Marktführer in ihrem Segment werden können. Das Engagement ist in der Regel auf einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren angelegt. (40)

Zum Portfolio von SevenVentures zählen noch Minderheitsbeteiligungen an den US-Unternehmen Jawbone, einem Entwickler im Bereich von Consumertechnologien und Wearables, sowie JustFab, einer Firma, die eine Plattform für Styling- und Outfit-Tipps betreibt. Des Weiteren gehören zum Portfolio Ayondo, ein Social-Trading-Anbieter mit Sitz in Frankfurt, London, Singapur und Zug, wirtkaufens, ein Ankaufportal für gebrauchte Elektronik, das auch die Plattform AsGoodAsNew betreibt, Numbrs, ein Anbieter von Mobile-Banking-Apps, Mawaju, ein Onlineshop für Kinder- und Umstandsmode, Kiveda, ein Portal für die Planung von Küchen via Internet, sowie Babymarkt.de, ein Onlinefachmarkt für Baby- und Kinderausstattung mit derzeit rund 100 000 Artikeln. (41)

SevenVentures hält zudem über die Berliner Covus-Gruppe, die aus verschiedenen Firmen aus dem Bereich des digitalen Business besteht, weitere Beteiligungen. Im September 2012 haben SevenVentures und Covus die Covus Ventures gegründet. (42) Auch hier wird das Ziel verfolgt, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, im Markt zu etablieren und anschließend gewinnbringend zu verkaufen oder in das eigene Firmenimperium zu integrieren. Zum Portfolio zählen unter anderem der technische Dienstleister The Adex, ein Spezialist für Data-Driven-Advertising, das Network Crobo.com, die Plattform für kostenlose Software Fremium.com sowie das Portal Gutscheincodes.de. (43)

Zum eher investorengetriebenen Beteiligungsgeschäft zählen auch die Aktivitäten der 7Next GmbH, einer 100-prozentigen Tochter von ProSiebenSat.1. Diese ist über ihre 100-Prozent-Tochtergesellschaft 7NXT Video GmbH zu 57,5 Prozent an der

**Neustrukturierung der strategischen Beteiligungen in der 7Commerce GmbH**

**Seven Ventures: Investments mit vorrangig finanziellem Interesse**

DOSB New Media GmbH beteiligt, die wiederum die Internetplattform Sportdeutschland.tv betreibt. (44) An ihr hält – neben der GIP Media Productions – auch der Deutsche Olympische Sportbund 27,5 Prozent der Anteile. (45) Laut Quartalsbericht hat 7Next Ende 2015 zudem noch eine Minderheitenbeteiligung an Vitafy erworben, einem Onlineshop für Vitaminpräparate und Nahrungsergänzungsmittel. (46)

#### **Gemeinsame Investitionen mit Springer-Konzern**

Im Sommer 2015 haben sich zudem der ProSieben- und der Axel-Springer-Konzern darauf verständigt, künftig gemeinsam in digitale Geschäftsideen zu investieren. (47) Bislang wurden drei Finanzierungen gemeinsam getätigt: ein Minderheitsinvestment in den Virtual-Reality-Spezialisten Jaunt und eine 20-Prozent-Beteiligung an MyTicket, dem Kartenportal des Konzertveranstalters Deutsche Entertainment. (48) Zuletzt wurde die von beiden Partnern abgestimmte Beteiligung am Investmentfonds Lakestar II publik. Zusammen, so ließen die Unternehmen Ende August verlauten, habe man einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag über die Laufzeit des Fonds investiert. (49) Damit ist ProSieben jetzt indirekt sogar mit Facebook verknüpft. Denn Lakestar II hält Anteile unter anderem an Airbnb, Xing, Skype, Spotify und Facebook. (50)

#### **7Commerce: Millionenschwere Übernahmen**

Für Schlagzeilen sorgten im Juni und Oktober 2015 die Übernahmen des Verbraucherportals Verivox und des Online-Reisebüros Etraveli. Denn damit unterstrich das Medienunternehmen ProSiebenSat.1 deutlich, dass es auch zu hohen Investitionen bereit ist, um seine Position außerhalb des klassischen TV-Geschäfts zu stärken. Ende Juni 2015 gab der Konzern bekannt, über seine Tochter 7Commerce 80 Prozent der Anteile an dem Verbraucherportal für Energie, Verivox, zu übernehmen und dafür einen Kaufpreis von 170 Millionen Euro zuzüglich einer variablen Kaufpreiskomponente von maximal 40 Millionen Euro zu bezahlen. (51) Und Mitte Oktober 2015 kündigte der Konzern an, über 7Travel, eine Beteiligungstochter von 7Commerce, 100 Prozent der Gesellschafteranteile an der Etraveli Holding AB in Uppsala, Schweden, zu kaufen. (52) Das Unternehmen zählt zu den führenden Online-Reisebüros Europas. Die Investition in Etraveli stellt nach Unternehmensangaben das bislang größte Investment der Sendergruppe im E-Commerce-Bereich dar. Neben Flugtickets können dort auch Hotels oder Mietwagen gebucht werden. (53)

#### **Strukturierung der Investitionen**

Die Mediengruppe ProSiebenSat.1 ist bemüht, ihre Investitionen inhaltlich oder nach Zielgruppen zu gliedern. Als Beispiel dafür kann die Gründung der Dachgesellschaft ProSieben Travel GmbH im Februar 2014 gelten, unter der die digitalen Aktivitäten im Reisebereich zusammengeführt werden. (54) Dazu zählen – neben Etraveli – das Wetterportal wetter.com, zudem auch das Reiseportal

reise.com, die Reisebuchungsplattformen tropo.de sowie die Comvel GmbH, die weg.de, ferien.de und restplatzboerse.de betreibt. (55) Ebenfalls dabei sind die Geschenke-Site mydays.de, die Buchungsplattform billiger-mietwagen.de sowie das Hotelvergleichsportal discavo.de. (56) Auch das Reise-Start-up Travador zählt hierzu, an dem sich ProSiebenSat.1 im Dezember 2014 im Rahmen eines Media-for-Equity-Deals, also nach dem Modell Werbezeiten gegen Firmenbeteiligung, 15 Prozent der Anteile gesichert hat. (57) Inhaltlich passt hierzu auch die Beteiligung von SevenVentures am Onlineshopping-Club für Premiumreisen Travista.de. (58)

Die anderen Tochterunternehmen und Beteiligungen im E-Commerce-Bereich haben keine eigenen Dachgesellschaften. Sie fallen größtenteils in die Verantwortung der 7Commerce GmbH. Gleichwohl lassen sich zwei inhaltliche Schwerpunkte erkennen: Beauty & Accessoires sowie Preisvergleiche.

Mit der Gründung der Tochterfirma 7Commerce wurde auch der Bereich Beauty & Accessoires aufgewertet. Die Onlineparfümerie Flaconi, an der ProSieben bereits im Mai 2014 seine Anteile erhöht hatte, wurde im März 2015 zu 100 Prozent übernommen. Zugleich erwarb 7Commerce 75 Prozent an Amorelie, einem Onlineshop für Produkte rund um das Liebesleben, an dem man erst im Januar 2014 23 Prozent erworben hatte. (59) Daneben ist der Konzern an dem Schmuck-Start-up Valmano sowie der Fitnessplattform Gymondo beteiligt. (60) Inhaltlich passen in diese Rubrik auch die Beteiligung an dem Stilportal Stylight, die Investments in den Outdoorshop Outstore, die Modedecommunity Pippa & Jean sowie den Nordic-Fashion-Shop Boozt.com. (61)

Die Rubrik Online-Preisvergleiche wird von der 80-Prozent-Beteiligung an Verivox angeführt. Hier hält der Medienkonzern ProSieben zudem 84,6 Prozent Anteile an preis24.de sowie 50,1 Prozent an der Einrichten & Wohnen AG, die die Site moebel.de betreibt. (62) Abgerundet wird dieses Portfolio durch die 100-prozentige Tochter 12AutoGroup GmbH, die die Informationsplattform autoplenum.de, die Gebrauchtwagensuchmaschine 12gebrauchtwagen.de, die Vergleichsportale 12reifen.de, 12mietwagen.de, 12autowerkstatt.de, 12autodeal.de sowie den Neuwagenkonfigurator 12neuwagen.de betreibt. (63) Eine weitere Beteiligung hält die Sendergruppe an dem Portal lottohelden.de.

#### **Das Segment Adjacent**

In der Säule Adjacent werden die Bereiche Musik, Live-Entertainment und Events, der Verkauf von Tickets und das Management von Künstlern zusammengefasst. Im Zentrum steht dabei die Starwatch Entertainment GmbH, die ihren Vertragspartnern eine umfassende Betreuung bietet: von ihrer Vermarktung über die Ausrichtung von Konzerten, dem Verkauf der Eintrittskarten über die dazugehörige Plattform tickethall.de sowie das Künst-

#### **Geschäftsfelder Beauty & Accessoires sowie Preisvergleiche**

#### **Medienangebote rund um Künstler und Sportler**

lermanagement durch die 100-prozentige Tochter Starwatch Artist Management GmbH (SAM). Zu den Musiklabeln des Unternehmens gehören das Inhouse-Label Starwatch Entertainment, Embassy of Sound & Media, SevenOne Music, We Love Music und Starwatch Music. Damit sind bei ProSiebenSat.1 Künstler wie Chris de Burgh, Alanis Morissette, Peter Maffay, Udo Lindenberg oder Lenny Kravitz unter Vertrag. (64) Zu den Firmen zählt auch die Kölner Veranstaltungsagentur MMP, an der ProSiebenSat.1 über seine Tochterfirma Starwatch seit August 2013 die Mehrheit hält. (65)

Neben der SAM GmbH existiert auch die SAM Sports Artist Management, die sich um die Vermarktung und Transferabwicklung von Profisportlern kümmert. Hier ist beispielsweise der Fußballspieler des FC Bayern München, Jerome Boateng, unter Vertrag. (66) Diese Agentur könnte bald den Mittelpunkt eines Sportsegments innerhalb des Medienkonzerns bilden und damit – ähnlich wie im musikalischen Bereich – ebenfalls weitere Einnahmemöglichkeiten außerhalb des klassischen TV-Geschäfts erschließen. Im Quartalsbericht 3/2015 heißt es: „In our Adjacent business, we expand our digital & sports footprint.“ (67) Diese Expansion soll über die Plattform 90min.com, die Websender sportdeutschland.tv und Eversport erfolgen. (68)

An der Fußballplattform 90min.com sowie dem Live-Streamingportal Eversport Media hat ProSiebenSat.1 erst im Oktober eine Minderheitsbeteiligung erworben. (69) 90Min versteht sich dabei als internationale Community, in der Fans aus aller Welt über Fußball berichten. Auf der Plattform eversport.tv werden weltweit Sportereignisse gezeigt, die im jeweiligen Land nicht im Fernsehen gezeigt werden, beispielsweise in Skandinavien die Spiele der italienischen Fußball-Liga Serie A oder in Deutschland die US-Meisterschaften im Surfen. (70) Damit ergänzt es das Web-TV-Angebot von sportdeutschland.tv, das unter anderem Randsportarten umfasst, an deren Ausstrahlung die etablierten Fernsehkanäle kein Interesse haben, beispielsweise Volleyball, Rugby oder Bogenschießen.

#### **Accelerator: Investitionen in Start-ups**

#### **Beteiligungen an Start-ups gegen Werbezeiten**

Im Rahmen seines Start-up-Programms Accelerator hält der ProSieben-Konzern zudem Anteile an den Firmen Little Postman GmbH (Push-Software für Apps), Storyfeed GmbH (Lösung zur Synchronisation von Werbung auf dem Fernsehbildschirm und mobilen Endgeräten) sowie Videostream360 GmbH (Produktion von Live-Videos in 360-Grad-Technologie). (71) In diesem Förderprogramm räumt der Medienkonzern den Start-ups ein Mediabudget in Höhe von 500 000 Euro auf den sendereigenen Kanälen ein und bietet ihnen zudem eine Anschubfinanzierung von 25 000 Euro. Im Gegenzug sichert sich ProSiebenSat.1 eine in ihrem Umfang nicht näher definierte Beteiligung. (72)

Bis heute konnte sich das Medienunternehmen ProSieben damit einen Einfluss auf zahlreiche junge Firmen mit neuen Geschäftsideen sichern. Allein im Jahr 2015 wurden auf diese Weise eine Internet-

plattform für Yoga (asanayoga.de), zur Instandsetzung oder dem Kauf defekter elektronischer Geräte (kaputt.de), zu Ernährungsfragen (Kukimi, Foodist), zur Vorsorge und Versicherung (Clark und Fairs.de), zum Design (Layoutfabrik), Publishing (Springtab) oder der Hotelbuchung (Tripirebel) gefördert.

#### **Fazit**

Der ProSiebenSat.1-Konzern ist mit Nachdruck dabei, sich Geschäftsfelder außerhalb des klassischen TV-Geschäfts zu erschließen. Darauf weisen die wachsenden Umsätze in diesem Bereich hin, aber auch die zahlreichen Investitionen und Übernahmen, die in den vergangenen Monaten erfolgten. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Beteiligung an Unternehmen, die digitale Geschäftsideen verfolgen. Dabei lassen sich zwei Schwerpunkte erkennen.

Zum einen arbeitet ProSiebenSat.1 daran, sich an unterschiedlichen Firmen der digitalen Entertainmentindustrie zu beteiligen. Dies betrifft sowohl die Produktion als auch die Verbreitung von Inhalten. Hier wird offenbar der strategische Ansatz verfolgt, die Kernkompetenz des Unternehmens auf die vielen neuen Medienkanäle zu übertragen und damit auch in den kommenden Jahren wettbewerbsfähig zu bleiben.

Zum anderen investiert ProSiebenSat.1 in Unternehmen, die zwar auch Werbeerlöse generieren können, sich aber in erster Linie durch den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen finanzieren sollen – also geschäftlich E-Commerce-Ansätze verfolgen.

In beiden Fällen arbeitet der Medienkonzern eng mit Start-ups zusammen. Beteiligungen an jungen Firmen werden häufig gegen Werbezeiten auf den klassischen Fernsehsendern der Gruppe eingetauscht und somit das eigene wirtschaftliche Risiko verringert, falls sich die Geschäftsidee nicht wie erwartet durchsetzen kann. Eine Strategie, welche der Tochterfirmen von ProSieben sich an anderen Unternehmen beteiligt, ist allerdings nur in Umrissen zu erkennen. Zwar gibt der Konzern in seinen Unterlagen die Aufteilung in Digital Entertainment, Digital Commerce und Adjacent vor. Häufig entsprechen die Beteiligungen aber nicht diesen Zuordnungen. Offenbar spielen bei den Investitionen auch andere Kriterien eine Rolle, als diese logisch innerhalb des Konzerns nach bestimmten inhaltlichen oder unternehmerischen Gesichtspunkten aufzugliedern.

Einiges deutet darauf hin, dass der Konzern an seinem Expansionskurs weiter festhalten wird und nach Beteiligungsmöglichkeiten Ausschau hält. Im Zuge der Übernahme von Verivox wurde beispielsweise vom Interesse an dem Leipziger Unternehmen Unister berichtet, das die Portale fluege.de und ab-in-den-urlaub.de betreibt (73), und das Handelsblatt schrieb im Juli 2015, dass ProSieben

#### **Zwei Investitionsschwerpunkte im digitalen Bereich**

#### **Beteiligungen an Firmen der digitalen Entertainmentindustrie**

#### **Investments in E-Commerce-Unternehmen**

an der Scout24-Gruppe interessiert sei. Zu ihr gehören die Marken ImmobilienScout24, AutoScout24, FinanceScout24, FriendScout24, JobScout24 und TravelScout24. (74) Einige dieser Portale – beispielsweise aus dem Reise- oder Autobereich – würden sich gut in das bestehende Web-Portfolio einfügen.

## Anmerkungen:

- 1) Vgl. <http://www.prosiebensat1.com/page/unternehmenskennzahlen> (abgerufen am 19.12.2015).
- 2) Vgl. <http://www.prosiebensat1.com/page/unternehmensportrait> (abgerufen am 19.12.2015).
- 3) Vgl. <http://www.prosiebensat1.com/page/factsheet> (abgerufen am 19.12.2015).
- 4) Vgl. ebd.
- 5) Vgl. [http://www.prosiebensat1.com/portfolio/?050#content-production-n-global-sales-produktionsunternehmen-internationaler-programmvertrieb/ma\\_redarrowentertainment](http://www.prosiebensat1.com/portfolio/?050#content-production-n-global-sales-produktionsunternehmen-internationaler-programmvertrieb/ma_redarrowentertainment) (abgerufen am 19.12.2015).
- 6) Vgl. <http://www.redarrow.tv/companies.html> (abgerufen am 19.12.2015).
- 7) Vgl. Pressemitteilung ProSiebenSat.1 Media SE v. 15.10.2015: Red Arrow Entertainment Group gründet Ripple Entertainment in den USA.
- 8) Vgl. Pressemitteilung ProSiebenSat.1 Media SE v. 11.11.2015: Red Arrow Entertainment übernimmt Mehrheit an US-Produktionsfirma Karga Seven Pictures.
- 9) Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG: Innovation Growth New Markets. Unternehmensporträt. S. 16 ff. Abrufbar unter: <http://www.prosiebensat1.com/page/unternehmensportrait> (abgerufen am 19.12.2015).
- 10) Vgl. Growing to the next level. Capital Markets Day 2015. October 15, 2015. Digital & Adjacent, S. 5. [http://www.prosiebensat1.com/files/download/uploads/2015/11/01/4\\_cmd%202015\\_danda%20total-fv.pdf](http://www.prosiebensat1.com/files/download/uploads/2015/11/01/4_cmd%202015_danda%20total-fv.pdf) (abgerufen am 25.01.2016)
- 11) Vgl. Pressemitteilung ProSiebenSat.1 Media SE v. 29.10.2015: ProSiebenSat.1 setzt hohes Umsatz- und Ergebniswachstum im 3. Quartal 2015 fort.
- 12) Vgl. <http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/stories/digital-adjacent-internationalisierung-des-ventures-geschaefts.html> (abgerufen am 20.12.2015)
- 13) Vgl. <http://www.wivo.de/unternehmen/dienstleister/fernsehsender-prosiebensat-1-will-umsatz-im-digitalgeschaef-verdoppeln/10038908.html> (abgerufen am 20.12.2015).
- 14) Vgl. „ProSiebenSat.1 verfügt über eine zweite Investitionswährung“ v. 6.11.2015 <https://www.bilanz.de/aktuelles-startmeup/prosiebensat-1-verfuegt-ueber-eine-zweite-investitions-waehrung> (abgerufen am 11.1.2016).
- 15) Vgl. Meier, Christian: Privatsender als Werbemaschine für Online-Shops. In: Die Welt v. 18.3.2015.
- 16) Vgl. <http://www.prosiebensat1.digital.de/Portfolio/Bereiche> (abgerufen am 19.12.2015).
- 17) Vgl. Anteilsbesitzliste. Quelle: [http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/servicesseiten/downloads/files/anhang\\_anteilsbesitzliste\\_p7s1\\_ar2014.pdf](http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/servicesseiten/downloads/files/anhang_anteilsbesitzliste_p7s1_ar2014.pdf) (abgerufen am 19.12.2015).
- 18) Vgl. <http://www.magicinternet.de> (abgerufen am 11.12.2015).
- 19) Vgl. <http://www.songtexte.com/info/impressum> (abgerufen am 11.12.2015).
- 20) Vgl. Pressemitteilung ProSiebenSat.1 Digital v. 10.6.2014: ProSiebenSat.1 und der Musikstreamingdienst Deezer gehen strategische Allianz ein.
- 21) Vgl. [http://www.welt.de/newsticker/dpa\\_nt/infonline\\_nt/computer\\_nt/article128892262/ProSiebenSat-1-steigt-beim-Streaminganbieter-Deezer-ein.html](http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infonline_nt/computer_nt/article128892262/ProSiebenSat-1-steigt-beim-Streaminganbieter-Deezer-ein.html) (abgerufen am 25.01.2016)
- 22) Vgl. Pressemitteilung ProSiebenSat.1 Media SE v. 12.5.2015: ProSiebenSat.1 erwirbt Putpat TV // Integration ins eigene Musikportfolio unter Dachmarke AMPYA.
- 23) Vgl. Pressemitteilung ProSiebenSat.1 Media SE v. 24.9.2015: Musikfernsehen Next Generation: Das neue AMPYA von ProSiebenSat.1.
- 24) Vgl. [http://www.focus.de/digital/computer/medien-prosiebensat-1-uebernimmt-maxdome-komplett\\_aid\\_579117.html](http://www.focus.de/digital/computer/medien-prosiebensat-1-uebernimmt-maxdome-komplett_aid_579117.html) (abgerufen am 12.12.2015).
- 25) Vgl. <http://www.prosiebensat1.de/de/aktivitaeten/deutschland/maxdome> (abgerufen am 11.12.2015).
- 26) Vgl. [http://www.prosiebensat1.com/portfolio/?045#digital-n-adjacent/digital-entertainment/ma\\_cs71](http://www.prosiebensat1.com/portfolio/?045#digital-n-adjacent/digital-entertainment/ma_cs71) (abgerufen am 19.12.2015).
- 27) Vgl. Sasse, Sabine: Youtube ist das neue Fernsehen? In: Der Tagesspiegel v. 11.7.2015.
- 28) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 8.7.2015: ProSiebenSat.1 gründet globales Multichannel-Netzwerk „Collective Studio 71“.
- 29) Vgl. <http://sevengamesnetwork.de> (abgerufen am 19.12.2015).
- 30) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 27.2.2014: ProSiebenSat.1 Group erwirbt Aera Games Europe.
- 31) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 30.6.2015: ProSiebenSat.1 baut Kompetenz im Bereich Programmatic Advertising aus.
- 32) Vgl. <http://virtualminds.de/gesellschaften/media-technologies/> (abgerufen am 14.12.2015) und <http://virtualminds.de/gesellschaften/hosting/> (abgerufen am 14.12.2015).
- 33) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 29.7.2015: ProSiebenSat.1 erwirbt Mehrheit an der Ad Exchange Plattform Smartstream.tv.
- 34) Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE: Q3 2015 IR Presentation, S. 67.
- 35) Vgl. Pressemitteilung von ProSiebenSat.1 Media SE v. 21.9.2015: ProSiebenSat.1 und Axel Springer beteiligen sich am amerikanischen Virtual-Reality-Spezialisten Jaunt VR.
- 36) Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE: Q3 2015, IR Presentation. October 29, 2015, S. 54.
- 37) Vgl. <http://meedia.de/2014/02/19/zalando-boersengang-der-grosse-reibach-auch-fuer-holtzbrinck-und-p7s1/> (abgerufen am 19.12.2015) sowie das Interview von Klaus Werle mit Christian Wegner, Digitalvorstand bei ProSiebenSat.1. In: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/a-1020520-3.html> (abgerufen am 4.2.2015).
- 38) Vgl. <http://www.deraktionaer.de/aktie/zalando-gott-prosiebensat-1-mit-dicker-ueberraschung-97160.htm> (abgerufen am 19.12.2015).
- 39) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 19.3.2015: ProSiebenSat.1 gründet Tochterfirma 7Commerce.
- 40) Vgl. <http://www.sevenventures.de/ansatz> (abgerufen am 19.12.2015).
- 41) Vgl. <http://www.sevenventures.de/portfolio#Active> (abgerufen am 19.12.2015).
- 42) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 10.9.2012: Seven Ventures gründet mit Covus Gruppe gemeinschaftlich Covus Ventures.
- 43) Vgl. <http://www.covus.com/index.html#projects1> (abgerufen am 19.12.2015).
- 44) Vgl. [http://www.kek-online.de/no\\_cache/information/mediendatenbank.html?c=5746&mt=-1&s=&f=1](http://www.kek-online.de/no_cache/information/mediendatenbank.html?c=5746&mt=-1&s=&f=1) (abgerufen am 19.12.2015).
- 45) Vgl. [http://www.kek-online.de/no\\_cache/information/mediendatenbank.html?c=5113&](http://www.kek-online.de/no_cache/information/mediendatenbank.html?c=5113&) (abgerufen am 19.12.2015).
- 46) Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE: Q3 2015 IR Presentation, October 29, 2015, S. 61.
- 47) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 29.7.2015: Axel Springer und ProSiebenSat.1 starten Projekt zur Förderung digitaler Startups.
- 48) Vgl. ebd. S. 6 sowie ProSieben und Springer investieren. In: Börsen-Zeitung v. 1.9.2015, Nr. 166, S. 9.

- 49) Vgl. Pressemitteilung von ProSiebenSat.1 Media SE v. 31.8.2015: ProSiebenSat.1 Media SE und Axel Springer SE beteiligen sich an Internet-Fonds Lakestar II von Klaus Hommels.
- 50) Vgl. <http://www.lakestar.com> (abgerufen am 19.12.2015).
- 51) Vgl. Pressemitteilung von ProSiebenSat.1 Media SE v. 26.6.2015: ProSiebenSat.1 übernimmt Verbraucherportal Verivox; Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 27.6.2015.
- 52) Vgl. Pressemitteilung von ProSiebenSat.1 Media SE v. 12.10.2015: Internationalisierung des Travel Clusters: ProSiebenSat.1 erwirbt führendes pan-europäisches Online-Flugreisebüro Etraveli.
- 53) Vgl. ebd.
- 54) Vgl. [http://www.prosiebensat1.com/portfolio/2024#digital-n-adjacent/ventures-n-commerce/ma\\_7travel](http://www.prosiebensat1.com/portfolio/2024#digital-n-adjacent/ventures-n-commerce/ma_7travel) (abgerufen am 19.12.2015).
- 55) Vgl. <http://www.comvel.de/das-unternehmen/comvel-gmbh> und <http://www.restplatzboerse.de/service> (abgerufen am 19.12.2015).
- 56) Vgl. <http://www.7travel.de> und [http://www.prosiebensat1.com/portfolio/2026#digital-n-adjacent/ventures-n-commerce/ma\\_discavo](http://www.prosiebensat1.com/portfolio/2026#digital-n-adjacent/ventures-n-commerce/ma_discavo) (abgerufen am 19.12.2015).
- 57) Vgl. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/travador-prosiebensat1> (abgerufen am 19.12.2015).
- 58) Vgl. <http://www.deutsche-startups.de/2014/12/19/home24-gini-und-co-sammeln-ordentlich-geld-ein/> (abgerufen am 19.12.2015).
- 59) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 19.3.2015: ProSiebenSat.1 gründet Tochterfirma 7Commerce.
- 60) Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE: Growing to the next level, Capital Markets Day 2015, October 15, 2015, S. 22.
- 61) Vgl. ebd.
- 62) Vgl. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/prosiebensat1-preis24-ibb-salonmeister-bonativo>; Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 Media SE v. 23.6.2014: ProSiebenSat.1-Tochter SevenVentures investiert mit Mehrheit an moebel.de in „Home and Living“ Segment.
- 63) Vgl. ebd., S. 3.
- 64) Vgl. <https://www.starwatch.de/de/music/labels> (abgerufen am 19.12.2015).
- 65) Vgl. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Pro-Sieben-Sat-1-Starwatch-steigt-bei-Mronz-Firma-MMP-ein-116029>.
- 66) Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/sport/abwehrspieler-des-fc-bayern-jay-z-soll-boateng-zur-globalen-marke-formen-1.2584557>.
- 67) ProSiebenSat.1 Media SE: Q3 2015, IR Presentation, October 29, 2015, S. 70.
- 68) Vgl. dazu auch Eisenberger, Korbinian: Noch mehr Bälle. Die Pro-Sieben-Sat.1-Gruppe übernimmt die Mehrheit am Verbandsportal sportdeutschland.tv. In: Süddeutsche Zeitung v. 23.7.2015.
- 69) Vgl. Pressemitteilung der ProSiebenSat.1 SE v. 6.10.2015: ProSiebenSat.1 investiert in weltweit führende Fußball-Plattform „90Min.com“ und das Live-Streaming Portal „Ever Sport Media“.
- 70) Vgl. Schmieder, Jürgen: Ein Spiel kommt selten allein. In: Süddeutsche Zeitung v. 4.11.2015.
- 71) Vgl. <https://www.p7s1accelerator.com/en/portfolio/> (abgerufen am 15.12.2015).
- 72) Vgl. <https://www.p7s1accelerator.com/en/faq/> (abgerufen am 15.12.2015).
- 73) Vgl.: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/medienkonzern-pro-sieben-sat-erwaegt-verivox-uebernahme-1.2357147> (Abgerufen am 25.01.2016)
- 74) Vgl. Renner, Kai-Hinrich/Ina Karabasz/Robert Landgraf: Auf in das neue Leben. In: Handelsblatt v. 21.7.2015.

