

# Vom Aussterben bedroht?

## Wie Medienhäuser von Start-ups profitieren

Medienkonsumenten sind anspruchsvoll: Hochwertige Inhalte soll es kostenlos geben, individuell zugeschnitten, abrufbar zu beliebigen Zeitpunkten. Vor allem die Dickschiffe der Medienbranche erwiesen sich bislang als zu schwerfällig, um diese Bedürfnisse zu bedienen. Die Nutzergruppen überaltern, Auflagen oder Einschaltquoten sinken, die Werbeeinnahmen sind rückläufig, und meist fehlen Lösungskonzepte. Nur wenige etablierte Medienhäuser rüsten sich für die Zukunft, spannende Ideen werden vor allem von Newcomern entwickelt.



Schöne neue Fernsehwelt: Via Internet oder IPTV stehen zahlreiche Kanäle zur Verfügung, und immer feiner aufgeschlüsselte Zielgruppen lassen sich kostengünstig erreichen.

### Medienkonvergenz als Chance

Verbraucher scheinen auf ein goldenes Zeitalter zuzusteuern – nie war es für sie so leicht wie heute, sich aktuell und kostengünstig aus Medien zu informieren oder sich mit deren Inhalten versorgen zu lassen. Wesentlich Anteil an dieser Entwicklung tragen vor allem das Internet und Mobiltelefone. Vor allem Smartphones als Flaggschiffe zeigen, was Medienkonvergenz im Alltag bedeutet: Sie spielen Musik und Videos ab, nehmen Bilder in hoher Qualität auf und ermöglichen den mobilen Internetzugang. „Man kann auf einem Gerät alles bedienen, das Nebeneinander löst sich auf“, fasst Mark Miller, Geschäftsführer der Corporate Finance-Beratung CatCap, zusammen. Gerade unter wirtschaftlich schwierigen Bedingungen wie momentan sei dies ein Vorteil, da Verbraucher Kosten für bisher getrennt voneinander existierende Apparate und Anschlüsse einsparen. Auch auf anderen Feldern wachsen Einzelmedien in Bezug auf wirtschaftliche, technische oder inhaltliche Aspekte zusammen: Webradios dudeln individuelle Wunschlisten, das Handy ersetzt das Kleingeld, TV-Programme werden zeitversetzt über Internetleitungen abgerufen. Mit dem Verschmelzen der Geräte haben sich auch der Zugang zu den Medieninhalten sowie die Bedeutung der einzelnen Medienakteure



Mark Miller, CatCap

gewandelt. Lange Zeit lukrative Geschäftsmodelle entwickeln sich zu Ladenhütern, und fast alle alteingesessenen Produzenten von Inhalten verharren bis heute in Schreckstarre. Während sich Private Equity-Investoren bei ihren wenigen Investments in diesem Sektor vorrangig die Finger verbrannt haben, trumpfen kreative Start-ups und VC-Häuser mit frischen Ideen auf.

### Zeitungsverlage: im Sinkflug

Die Situation der Zeitungsverlage spiegelt symptomatisch das Dilemma der Medienbranche. Das Geschäft mit Klein- und Stellenanzeigen ist massiv weggebrochen – neue Anlaufstellen finden sich im Internet. Dort stehen auch aktuelle Nachrichten kostenfrei zur Verfügung, stets aktuell und rund um die Uhr abzurufen. Druckerzeugnisse finden im Gegenzug immer weniger Anklang, die Absatzzahlen sinken konstant: Im dritten Quartal 2008 wurden durchschnittlich 23,62 Mio. Tageszeitungen pro Erscheinungstag verkauft – Anfang 1998 lag der Wert noch bei rund 29,4 Mio. Exemplaren. Rückzugsgefechte führen auch die Publikumszeitschriften. Ihre durchschnittlich pro Ausgabe verkaufte Gesamtauflage fiel in zehn Jahren von rund 128 Mio. auf fast 118 Mio. Stück im dritten Quartal 2008. Eine weitere Erosion der Absätze erwarten Marktteilnehmer durch die zunehmende Popularität von Smartphones mit Internet-Flatrate, die auch



In Deutschland werden immer weniger Zeitungen gelesen. Die Verlage müssen sich neu aufstellen und gehen dabei unterschiedliche Wege.

mobil Zugang zu den Inhalten gewähren. Angesichts dieser Tendenzen will sich der renditeverwöhnte Bertelsmann-Konzern von seinem Anteil an dem Verlag Gruner + Jahr trennen, munkelt die Branche. Abnehmer sind allerdings nicht zu finden – anderen Verlagen fehlt das Geld, Finanzinvestoren zeigen kein Interesse.

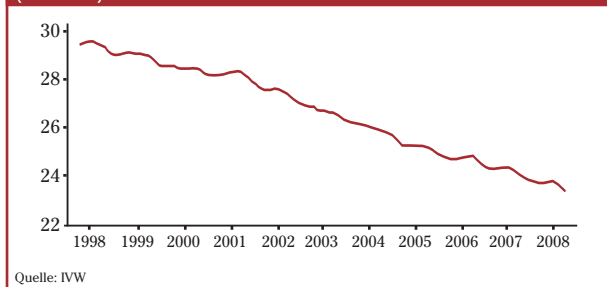
### „Neues Verständnis als Informationshändler“

Wenn die klassischen Verlage die Zukunft erleben wollen, müssen sie sich Gedanken machen, wie sie die Gegenwart überleben. Immer mehr Medienhäuser bemühen sich, die Konvergenz zwischen Print und Online herzustellen. „Sie versuchen, Geschäftsmodelle zu finden, die zu ihrem Kerngeschäft passen“, erklärt Olivier Schuepbach, Principal bei Wellington Partners. Verlageigene Investoren finden sich beispielsweise bei Springer, Burda, DuMont, Madsack und dem Vorarlberger Medienhaus. Vorreiter ist Holtzbrinck mit einem bunten Potpourri von Beteiligungen an über 30 Start-ups. Das Spektrum reicht von einem Grußkarten-Service (Ahaoho.de) über Online-Marktplätze (u. a. Bookya, DaWanda) bis zu Netzwerken (u. a. Panfu, studiVZ). „Es wird experimentiert“, meint Mischa Wetzel, Investmentmanager bei der IBB Beteiligungsgesellschaft, „aber das gehört dazu, um die dauerhaft erfolgreichen Geschäftsmodelle zu entwickeln.“



Olivier Schuepbach, Wellington Partners

### AUFLAGENENTWICKLUNG TAGESZEITUNGEN IN DEUTSCHLAND (IN MIO.)



## Bereits mit der Unternehmensteuerreform 2008



Von Jürgen Brokamp, Düsseldorf, Dr. Dr. Dietmar Ernst, Nürtingen, Karsten Hollasch, Düsseldorf, Georg Lehmann, Krefeld, Dr. Klaus Weigel, Frankfurt a. M.

### Mezzanine-Kapital

hat sich auch in Deutschland zu einem Kernelement der Unternehmensfinanzierung herausgebildet. Mittlerweile haben sich innerhalb des Mezzanine zwei Produktgruppen entwickelt. Das vorliegende Buch ist das erste Werk, das **individuelles und standardisiertes Mezzanine für den Praxiseinsatz umfassend behandelt.**

### Inhalt

Das Buch informiert umfassend über das Spektrum von individuellem und standardisiertem Mezzanine. Es behandelt Anlässe der Mezzanine-Aufnahme und den Finanzierungsprozess ebenso wie Rekapitalisierungsmöglichkeiten sowie die rechtliche und bilanzielle Strukturierung und Behandlung individueller und standardisierter Mezzanine-Produkte. Des Weiteren werden bereits die steuerlichen Änderungen der Unternehmensteuerreform 2008 berücksichtigt.



### Fax-Coupon

\_\_\_ Expl. 978-3-8006-3456-9 **Brokamp/Ernst/Hollasch/Lehmann/Weigel Mezzanine-Finanzierungen** 2008. XIX, 229 Seiten. Kartoniert € 39,- inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten € 0,90 in Deutschland bei Einzelbestellung beim Verlag.

Name/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_ 154046

Bei schriftlicher oder telefonischer Bestellung haben Sie das Recht, Ihre Bestellung innerhalb von 2 Wochen nach Absendung ohne Begründung in Textform (z.B. Brief, Fax, E-mail) zu widerrufen. Die rechtzeitige Absendung des Widerrufs innerhalb dieser Frist genügt. Die Frist beginnt nicht vor Erhalt dieser Belehrung. Der Widerruf ist zu richten an den Lieferanten (Buchhändler, beck-shop.de oder Verlag Franz Vahlen, c/o Nördlinger Verlagsauslieferung, Augsburg Str. 67a, 86720 Nördlingen). Im Falle eines Widerrufs sind beiderseits empfangene Leistungen zurückzugewähren. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Lieferant. Zu denselben Bedingungen haben Sie auch ein Rückgaberecht für die Erstlieferung innerhalb von 14 Tagen seit Erhalt. Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck.

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:  
Verlag Vahlen · 80791 München · Fax (089) 3 81 89-402  
Internet: www.vahlen.de · E-Mail: bestellung@vahlen.de

**VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN**



Matthias Grychta,  
Neuhaus Partners

ähnliche Position vertritt auch Matthias Grychta, Partner bei dem Hamburger VC-Investor Neuhaus Partners: „Für Medienhäuser sind Start-ups interessant, wenn sie etwas Neues schaffen, um die Leserschaft vom Print- in den Online-Bereich zu überführen oder um neue User zu gewinnen.“ Frauen-Portale wie auFeminin.com (von Springer übernommen), versteht Grychta als Konzept, Leser zu

binden. Ähnlich sieht das Schuepbach: „Wellington investiert nicht in traditionelle Verlage, sondern in neue Geschäftsmodelle.“ Für Verlage ist wichtig, dass sie ein neues Verständnis als Händler von Informationen denn von Druckerzeugnissen entwickeln. „Sie müssen den Content vielfältig vermarkten. Die Restriktion auf ein Medium können sich Verlage kaum noch leisten“, hebt IBB-Manager



Mischa Wetzel,  
IBB Beteiligungsgesellschaft

Wetzel hervor. In der Gründerszene ist dieser Gedanke schon angekommen, wie das Augsburger Start-up Gogol Medien zeigt. Ehrenamtliche Bürgerreporter schreiben Berichte aus ihrem lokalen Mikrokosmos, veröffentlicht werden sie auf dem Portal MyHeimat.de und in gedruckten Regionalausgaben. Einnahmen stammen aus Online- und Printwerbung sowie Lizenzen. Das Geschäft

habe sich so von Anfang selbst getragen, meint Geschäftsführer Martin Huber. Glücklos agiert dagegen Medieninvestor David Montgomery. Unterstützt durch den angelsächsischen Finanzinvestor Veronis Suhler Stevenson übernahm er 2005 den Berliner Verlag. Erfolgsmeldungen gibt es nicht, Einsparungen beim Personal sollen endlich den Weg zu den ambitionierten Renditezielen von 20% ebnen.



David Montgomery

## Zuschauerschwund als größte Gefahr

Mit dem deutschen Fernsehmarkt haben Private Equity-Investoren gemischte Erfahrungen gesammelt. Den Bezahlender Premiere konnte Investor Permira noch erfolgreich auf Börsenkurs bringen. Die gemeinsam mit KKR geschulterte Übernahme der ProSiebenSat.1 Media AG entwickelt sich dagegen nicht wie geplant. Der Kauf des luxemburgischen Senderkonzerns SBS hat die Schuldenlast erhöht, Sparprogramme verunsichern die Mitarbeiter, und Marktführer RTL hat seinen Vorsprung ausgebaut. Abgesehen von hausgemachten Problemen leidet

### ONLINE-WERBUNG IM AUFWIND

In Deutschland betragen die Netto-Umsätze mit grafischer Online-Werbung wie Banner, Pop-ups und Streaming Ads von Januar bis September 1,4 Mrd. Euro. Nach 976 Mio. Euro im Vorjahreszeitraum ist das ein Plus von 44,4%. Alternative Werbeformen wie Suchwort- oder Affiliate-Marketing fließen nicht in die Untersuchung des Marktforschungsinstituts Thomson Media Control ein. Der Online-Werbemarkt werde weiter zulegen, auch weil die werbetreibende Wirtschaft ihre Marketingbudgets ins Internet umschichtet, meint August-Wilhelm Scheer, Präsident des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom).

die Senderkette unter den gleichen Widrigkeiten wie die Wettbewerber: Die alten Zuschauer bleiben treu, die Jungen weichen auf andere Medienangebote aus. Im Jahr 2007 sahen die über 50-Jährigen 275 Minuten fern. Die 14- bis 19-Jährigen verbrachten dafür nur noch 100 Minuten täglich vor dem Fernseher, aber 120 Minuten im Internet. An den TV-Inhalten liegt der Umschwung nicht, denn Videos und TV-Aufzeichnungen gehören in dieser Altersklasse zu den populärsten Webangeboten, weil hier zeitversetztes Sehen möglich wird. Diesen Trend bedient auch die zunehmende Verbreitung von IPTV. „Fernsehen über Internetleitungen ist ein Kernthema der Konvergenz“, meint etwa CatCap-Mann Miller. Auf der einen Seite werde die Gleichzeitigkeit der Übertragung aufgelöst und

gelte nur noch für Live-Veranstaltungen wie im Sport; auf der anderen Seite könnten kostengünstig immer mehr aufgeschlüsselte Zielgruppen angesprochen werden. Branchenprimus T-Online etwa bietet 150 Kanäle an. Obgleich Überalterung, Online-Boom und Fragmentierung

### AUSGEWÄHLTE MEDIENINVESTMENTS

UNTERNEHMEN	ANGEBOT	INVESTOR
CUBICO MEDIA GMBH	XXHOME	IBB BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT
DEUTSCHE FERNSEHWERKE GMBH	TIMM TV	IBB BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT
DJUNES.COM	VERTRIEB VON CLUB- UND DANCEMUSIK	HIGH-TECH GRÜNDERFONDS, BM-T BETEILIGUNGSMANAGEMENT THÜRINGEN
GUTE LAUNE TV GMBH	TV FÜR DIE ZIELGRUPPE „49PLUS“	HOLTZBRINCK
JOBTV24	VIDEO-STELLENBÖRSE	DUMONT
MANDO.TV GMBH	DAILYME.TV	IBB BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT
MIKESTAR	ONLINE-KARAOKE	HTGF
MYHEIMAT	EHRENAMTLICHE REPORTER	MADSACK
SELLABAND	MUSIK-TALENTBÖRSE	PRIME TECHNOLOGY VENTURES
TALENTRUN	ONLINE-KARAOKE	NEUHAUS PARTNERS, HOLTZBRINCK

Quelle: eigene Recherche

## BÜCHER BLEIBEN ANALOG

Auch auf der jüngsten Buchmesse in Frankfurt beherrschte das Thema „Digitalisierung“ die Schlagzeilen. Buchhändler würden den sich abzeichnenden Boom von E-Books mit Sorge beobachten, Verleger mit gemischten Gefühlen, schrieb etwa die Neue Zürcher Zeitung. Ein Literaturagent wagte die Prognose, dass das elektronische Buch sein gedrucktes Pendant in weiten Teilen ersetzen werde. Ernsthaft Fahrt könnte dieses Segment aufnehmen, wenn die ersten Lesegeräte von Amazon (Kindle) und Sony (PRS-505) auf den Markt ge-

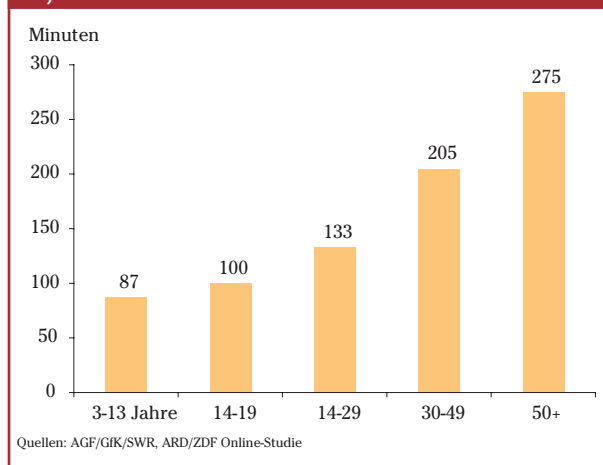
bracht werden. Besonnene Marktteilnehmer sehen allerdings nur wenig Potenzial. Während Musik seit den Zeiten von Schellackplatten Abspielgeräte erfordert und die Nutzer jedes neue Format – Schallplatte, CD oder MP3-Datei – akzeptieren, können Bücher traditionell „Stand-alone“ konsumiert werden. Sie funktionieren ohne Hilfsmittel, brauchen keinen Strom, gehen nicht kaputt, kosten wenig und sind einfach zu bedienen. Insofern sei die Angst der Buchbranche vor der massenhaften Verbreitung illegaler Digitalkopien unbegründet.

auf absehbare Zeit das Fundament der großen Sender erschüttern können, ist bei den Fernsehmachern keine von außen erkennbare Betriebsamkeit ausgebrochen.

### Spezialisierung und Fokussierung

Aus Investorensicht bieten sich in diesem Umfeld attraktive Chancen. „Damit wir investieren, muss eine klare Perspektive gegeben sein, wie Inhalte über verschiedene Bereiche genutzt werden können“, erklärt Grychta den Ansatz von Neuhaus Partners. Das Münchner Unternehmen Telcast Media ist dafür ein Beispiel. Die Tochtergesellschaft Earth TV betreibt ein weltumspannendes Kameranetzwerk und verkauft Live-Bilder weltweit an TV-Sender und Online-Anbieter. Andere Investoren setzen auf eine engere Sichtweise. Über den VC Fonds Kreativwirtschaft hat die IBB beispielsweise die beiden Sparten-sender „Timm“ und „XXHome“ finanziert, die sich an

TÄGLICHE FERNSEHNUTZUNG PRO TAG IN DEUTSCHLAND IM JAHR 2007



## NACHGEFRAGT BEI DR. CLAAS HEISE, ABTEILUNGSLEITER TECHNOLOGIE- UND INNOVATIONSFINANZIERUNG BEI DER NRW.BANK

**VC-Magazin:** In welchen Medientrends sind die USA uns voraus?

**Heise:** Die Menschen dort drüben sind offener, Neues auszuprobieren. In den USA ist daher das Thema TV via Internet stärker eingeschlagen, obwohl die Versorgung mit Breitbandinternet viel schlechter ist als bei uns. Auch werden neue Geräte schneller akzeptiert. So ist die Firma TiVo zum Synonym für komfortable Festplattenrekorder geworden. Die TV-Sender sind ebenfalls offener und verbreiten ihre Inhalte stärker über das Internet als Anbieter hierzulande. Der Umbruch der Musikindustrie, weg vom Distributionsgeschäft hin zu neuen Einnahmequellen, geht in den USA viel schneller voran. Und die Begeisterung für soziale Vernetzung via MySpace und Facebook ist größer. Eine signifikante Anzahl von Bands ohne Plattenvertrag hat die Möglichkeiten des viralen Marketings, die sich aus Social Networks und Weblogs ergeben, schon nutzen können.

**VC-Magazin:** Welche Themen sind aus Europa in die USA geschwappt?

**Heise:** In den 1990er Jahren gab es digitale Satellitenservices zuerst in Europa. In diesem Jahrzehnt war es das Thema SMS-Voting, das über den Atlantik Richtung

Westen wanderte. Größere Entwicklungen fallen mir sonst nicht ein.

**VC-Magazin:** Gibt es Angebote, die nur in den USA bzw. nur in Europa funktionieren?

**Heise:** Während in Europa Instant Messaging nur im privaten Bereich eine gewisse Akzeptanz hat, ist es in den USA Teil der Firmenkommunikation. Bei Google oder Yahoo läuft intern einiges über diesen Kanal.

**VC-Magazin:** Die NRW.Bank legt gerade mit einem Fonds für die Kreativwirtschaft los. Was ist in den kommenden zwölf Monaten zu erwarten?

**Heise:** Wir prüfen bereits Anfragen von Kreativfirmen aus Nordrhein-Westfalen. Im Fokus stehen alle Medienthemen – Spielesoftware, Musik, TV-Produktionsgesellschaften, spezialisierte TV-Sender, Mode, Design, Architektur und Werbung. Auf genaue Investmentsummen und Fallzahlen möchte ich mich aber nicht festlegen.

**VC-Magazin:** Vielen Dank für das Gespräch!



Dr. Claas Heise,  
NRW.Bank



Hard Rock rettet Bilanzen: Die im Herbst veröffentlichten neuen Alben von AC/DC und Metallica verkauften sich prächtig und erreichten Platinstatus. Diese Einnahmen entbinden Plattenfirmen dennoch nicht von der Suche nach neuen Erlösquellen neben dem Verkauf von Tonträgern.

Homosexuelle bzw. Heimwerker richten. „Es bestehen klar definierte Zielgruppen, die lukrative Geschäftsmodelle ermöglichen“, begründet Wetzels Investments. Ähnlich zielgerichtet geht auch 1-2-3.tv vor. Der im Mai 2004 gegründete interaktive Shopping-Kanal finanziert sich durch Produktverkäufe im Ebay-Stil. Den Investoren 3i, Target Partners und Wellington Partners war diese Idee 20 Mio. Euro wert. „Die Zuschauer müssen in solchen Angeboten einen Nutzen finden“, meint Olivier Schuepbach, dann seien auch Spartensender in einer fragmentierten Fernsehlandschaft profitabel zu betreiben. Als interessante Investmentgelegenheiten gelten daneben Dienstleistungen im TV-Umfeld. Das von Creathor Venture finanzierte Unternehmen Brand New World erschließt Sendedern alternative Erlösquellen neben der Werbung, indem TV und Telekommunikation inhaltlich und technisch zusammengeführt werden: Durch Interaktionsangebote wie SMS- oder Telefongewinnspiele sowie Call-in-Formate sollen Zuschauer zu Kunden werden. Als Dienstleister versteht sich auch das Zürcher Start-up Diva.AG, das Inhalte technisch aufbereitet, diese auf Video-on-Demand-Plattformen platziert und Transaktionen mit Endkunden abrechnet.

### Acht Jahre Abschwung

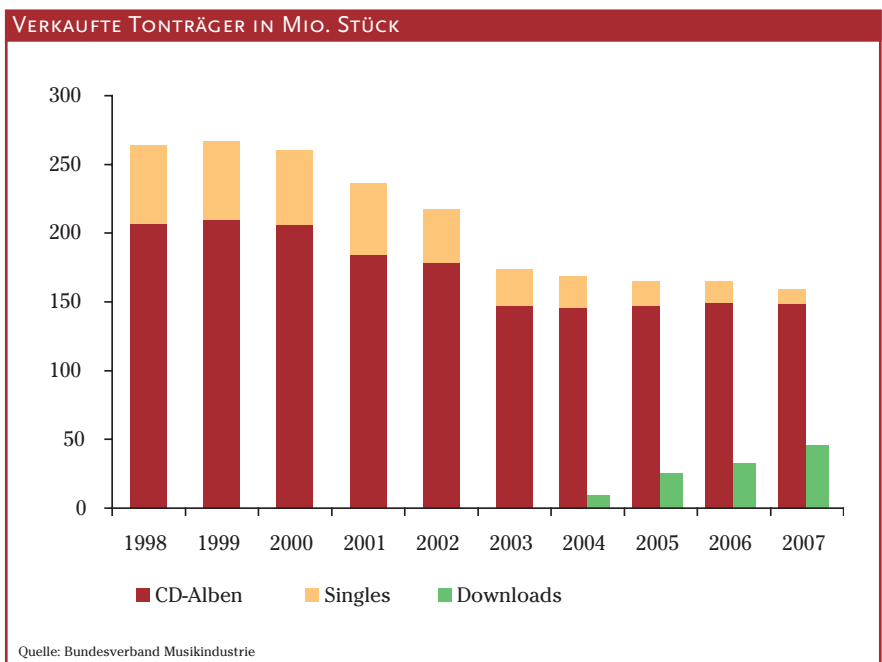
Eine Branche im Umbruch ist auch die Musikindustrie. Die umsatz- und gewinnbringenden CD-Verkäufe sacken seit acht Jahren kontinuierlich ab, neue Einnahmequellen entwickeln sich eher mau. Im bisherigen Rekordjahr 1999 wurden hierzulande 56,9 Mio. CD-Singles und 209,7 Mio. CDs abgesetzt – im vergan-

genen Jahr waren es gerade noch 10,7 bzw. 148,6 Mio. Exemplare. Diesem Verlust von gut 107 Mio. physischen Einheiten stehen 37,8 Mio. Downloads gegenüber. Der Gesamtumsatz des Tonträgermarktes sank von 2,7 Mrd. Euro im Jahr 1998 auf 1,6 Mrd. Euro im Jahr 2007. „Die Labels, wie wir sie von früher kennen, müssen sich neu erfinden“, meint Schuepbach von

Wellington. Gewinne sollen nun in anderen Teilen der musikalischen Wertschöpfungskette generiert werden: durch Lizenzen, Merchandising und Werbung, Künstlermanagement sowie Konzert- und Ticketerlöse. Eile tut Not, denn Fachfremde bringen frischen Wind in die Branche: Die Computerfirma Apple hat sich mit dem Gesamtpaket aus Onlineshop und MP3-Player zu einem wichtigen Medienakteur entwickelt. Der US-Konzertveranstalter Live Nation hat Madonna unter Vertrag genommen und will den Rummel um ihre nächsten drei Alben mittels „360-Grad-Vermarktung“ abschöpfen.

### Gratis gegen Werbung

Angesichts dieser Rahmenbedingungen hatten große Finanzinvestoren bislang wenig Interesse, in Musikfirmen zu investieren. Große Deals wie die Übernahme der traditionsreichen britischen EMI durch Terra Firma sind die Ausnahme. Massenentlassungen, Austausch des Managements



und Streikaktionen von Künstlern lassen den Schluss zu, dass Private Equity und Musikindustrie nicht zusammengehören. Venture Capital-Gesellschaften und Start-ups dagegen verstehen einander. „Die Branche ist im Umbruch, aber gerade in solchen Situationen bieten sich viele Chancen für innovative Ansätze“, findet Wetzels. Davon würden auch die großen Labels profitieren, meint Schuepbach: „Sie gehen schon lange ihren Weg und haben feste Strukturen. Es braucht Kreativität von außen, um neue Geschäftsideen zu entwickeln.“ Aus Investorensicht sind Content-basierte, skalierbare Modelle interessant, die neue Verwertungsideen ermöglichen. Die youmix GmbH etwa betreibt das dezentrale Musikmagazin New.fm, das anderen Website-Betreibern Musikinhalte zur Verfügung stellt und diese vermarktet. Eine direkte Einnahmequelle für die Produzenten von Inhalten stellen Online-Karaokeportale wie TalentRun und Mikestar dar, die Plattenfirmen Lizenzgelder überweisen und sich selbst durch Werbung finanzieren oder ihre Lösung gegen Gebühr in andere Websites einbauen. „Das ist ein schönes Beispiel, wie mit neuen Modellen Geld verdient werden kann“, meint Mischa Wetzels. Sehr effektiv hat beispielsweise das durch Business Angels und Index Ventures finanzierte Internetradio Last.fm (im Sommer 2007 für 280 Mio. USD von der amerikanischen CBS Corporation übernommen) demonstriert: Die Nutzer können kostenfrei lizenzierte Musik hören; Umsätze werden vorrangig durch Werbung, den Verkauf von CDs und Downloads sowie Konzertkarten generiert. Diese bunte Mischung an Einnahmequellen sollten sich Start-ups zum Vorbild nehmen, wenn sie Investorengelder haben wollen, meint Grychta: „Werbung allein funktioniert nicht. Das Modell ist uns schon 2001 um die Ohren geflogen.“

**Fazit:**

Über die Jahre hat sich das Internet fest als Massenmedium etabliert, Akzeptanz und Nutzungszeiten steigen, auch weil Inhalte zu beliebigen Zeiten, individuell zugeschnitten und meist kostenfrei abgerufen werden können. Diese Flexibilität fehlt „alten“ Medien wie Zeitung und Fernsehen, weswegen Nutzer, Umsatz und Bedeutung abnehmen. Die etablierten Medienhäuser haben noch keine überzeugenden Antworten gefunden, gleichwohl sich gerade die Verlage mit eigenen Venture Capital-Abteilungen sehr bemüht zeigen. In der Krise haben sie sich bislang geschickter angestellt als Private Equity-Investoren, deren wenige Medieninvestments vorrangig Kapitalgräber sind. Venture Capital-Geber dagegen schauen positiv in die Zukunft. Die von ihnen finanzierten Start-ups entwickeln neue Geschäftsmodelle für das digitale Zeitalter, sprechen spezielle Zielgruppen an oder positionieren sich als Dienstleister. Von diesem frischen Wind profitieren langfristig auch die schweren Medientanker: Werden Start-ups akquiriert oder zu Geschäftspartnern, führen diese als schnelle Beiboote den Weg in eine weiterhin profitable Zukunft. ■

*torsten.passmann@vc-magazin.de*

Venture your capital,  
not your rights!

[www.weitnauer.net](http://www.weitnauer.net)