



KÖNIG DER UNTERHALTUNG

ProSiebenSat.1 loves to entertain you

VON SANDY STRASSER

Reichweite trifft Idee: Mit diesem innovativen Konzept ist ProSiebenSat.1 in Deutschland zum Medieninvestor Nummer eins aufgestiegen. Durch den Tausch von TV-Werbezeiten gegen eine Unternehmensbeziehungswise Umsatzbeteiligung hat der Medienkonzern in den vergangenen Jahren ein attraktives E-Commerce-Portfolio aufgebaut, das heute zu seinen stärksten Wachstumstreibern zählt. Jetzt hat man die Pole-Position in Europa im Visier. Digital-Vorstand Dr. Christian Wegner gibt Einblicke, mit welcher Strategie dieses Ziel erreicht werden soll und welche Rolle dabei das Thema Digitale Transformation spielt.

Herr Dr. Wegner, der Begriff Digitale Transformation ist seit einigen Jahren in aller Munde. Vor allem vor Konzernen macht der Wandel nicht Halt. Wie geht ProSiebenSat.1 damit um?

Auch unser Haus befindet sich gerade mitten in einem digitalen Transformationsprozess. Das Digital-Geschäft ist der am schnellsten wachsende Bereich des Unternehmens. Wir haben sehr früh die richtigen Weichen gestellt und in zukunftssträchtige Geschäftsfelder investiert. Das zählt sich heute aus. Wir haben eine gute Wachstumsstrategie und setzen sie konsequent um. Im Digital-Segment bündeln wir all jene Angebote, mit denen wir unsere starke TV-Welt generisch erweitern können. So zeigen wir der Welt: Die Digitale Transformation funktioniert. Unser Konzern ist das beste Beispiel, wie sich ein nationales TV-Unternehmen zum Digital Player gewandelt hat.

Ihr Unternehmen ist der führende Medieninvestor in Deutschland. Ihr erklärtes Ziel ist es, auch in Europa vorn zu liegen. Gibt es spezielle Mehrheits- und Akquisitionsstrategien, die Sie im Hinblick auf das Digital-Geschäft verfolgen?

Ja, wir haben dahingehend verschiedene Ansätze. Ein Weg sind Akquisitionen in Form von Mehrheitsbeteiligungen. Hier haben wir vergangenes Jahr auch größere Akquisitionen wie Verivox und das pan-europäische Online-Flugreisebüro Etraveli getätigt. Wir haben außerdem das Thema „Media-for-Equity“ beziehungsweise „Media-for-Revenue-Share“ in Deutschland eingeführt und international ausgerollt. Dieses Modell richtet sich explizit an junge Unternehmen, die sich TV-Werbung in der Regel noch nicht leisten könnten. Im Prinzip verfolgen wir ein Drei-Stufen-Modell.

Im ersten Schritt steigen wir bei jungen Unternehmen mit einem Minderheitsanteil ein. Wir wollen damit den jeweiligen Markt und das Business der Firma bereits in einem frühen Entwicklungsstadium besser kennenlernen und verstehen. Im zweiten Schritt prüfen wir, ob die TV-Werbung das Wachstum pusht und ob die Management-Teams erfolgreich arbeiten. Ist das der Fall, stocken wir unsere Anteile zur Mehrheit auf oder übernehmen vollständig. Erfolgreiche Beispiele sind mydays, Valmano, Amorelie und Flaconi. Der

letzte Schritt ist dann die mögliche internationale Expansion, die wir von Fall zu Fall prüfen. Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass Portfoliomaßnahmen mit deutlich weniger Unsicherheit im Blick auf die Werthaltigkeit oder Integration verbunden sind. Unser erklärtes, strategisches Ziel ist es, unsere digitalen Geschäftsfelder sukzessive zu globalisieren.

Welche Kriterien sind ausschlaggebend in Bezug auf potentielle Beteiligungen?

Zunächst gilt es, zwei Fragestellungen zu klären: Sind wir der „best owner“? Und wird das Unternehmen von einem versierten Team geführt, das das Geschäft mit Herzblut managt? Wenn wir diese Fragen eindeutig mit „Ja“ beantworten können, investieren wir. Wir engagieren uns dabei vor allem in Märkten, die nicht so schnell von globalen Playern dominiert werden können und dynamisch wachsen. Unser Anspruch ist, profitabel zu wachsen, dank TV-Media, aber auch diverser sonstiger Synergien. Die größten Erfolge zeigen sich bei Produkten, die die Massen interessieren, Erklärungsbedarf haben, Vertrauen und Emotionalisierung erfordern. Hier kann unser Hebel TV-Werbung am besten greifen. Unser Ziel: Mit Medien neues Wachstum schaffen.

Welche Länder sind dahingehend für Sie besonders relevant?

Wir suchen systematisch auf der ganzen Welt nach erfolgversprechenden Start-ups und haben daher Scouting Büros in San Francisco, New York, Tel Aviv, London und im asiatischen Raum. Wenn wir ein interessantes Unternehmen identifiziert haben, versuchen wir, uns über unser Media-for-Revenue- beziehungsweise Media-for-Equity-Modell daran zu beteiligen. So werden wir Partner eines internationalen Unternehmens und ermöglichen ihm gleichzeitig den Markteintritt in einen der wichtigsten Märkte der Welt: Deutschland. Damit übertragen wir unser erfolgreiches Investitionsmodell auf den globalen Markt und können uns auch international als Medieninvestor etablieren. Gleichzeitig bringen wir damit innovative Geschäftsmodelle wie zum Beispiel Shopkick nach Deutschland.

Welche Relevanz hat TV-Werbung für Ihr E-Commerce-Geschäft?

TV-Werbung ist unser Zaubertrank. TV ist das letzte große Massenmedium und nach wie vor das Medium mit der größten Kraft für den Werbeerfolg. Wer schnell große Reichweiten aufbauen und Bekanntheit und Abverkauf pushen will, kommt an TV als Werbeträger nicht vorbei. Selbst die globalen Internetplayer aus den USA wie Google oder Apple und die, die es werden wollen, beispielsweise Netflix, setzen auf TV-Werbung, um ihre Angebote zu bewerben. Wir nutzen also die Reichweite und Werbekraft des Fernsehens, um Produkte zu erfolgreichen und starken Marken aufzubauen. Aber auch TV-Werbung entwickelt sich weiter. Denken Sie beispielsweise an Adressable-Konzepte, Product Placement oder Content Marketing.

Wie wichtig ist es, in diesem breiten Feld Allianzen mit anderen Unternehmen zu schließen?

Kooperation bedeutet die Potenzierung von Know-how, Expertise und Kreativität. Wichtige Themen kann kein deutsches Medienunternehmen allein vorantreiben. Wir sollten durchaus in Teilbereichen kooperieren, auch wenn wir anderswo vielleicht in Konkurrenz zueinander stehen. Wir haben daher die „European Media Alliance“ ins Leben gerufen, der neun TV- beziehungsweise Mediengruppen angehören, darunter TF1 in Frankreich und Channel 4 in Großbritannien. Mit der Axel Springer SE fördern wir außerdem gemeinsam digitale Geschäftsmodelle und unterstützen damit den Digital-Standort Deutschland. Beide Häuser haben sich dazu sehr früh in der Start-up-Szene engagiert. Zusammen können wir dieses Engagement auf breitere Schultern stellen.

Inwieweit können Ihre amerikanischen Kollegen Ihnen hier Vorbild sein?

Was wir aus dem Silicon Valley lernen und übernehmen sollten, ist, dass die Valley Community bei allem Konkurrenzdenken trotzdem eine echte Gemeinschaft ist. Diesen Spirit müssen wir nach Deutschland übertragen. Mehr Wille zur Zusammenarbeit, weniger Angst vor Ideenklau. Wir haben in Deutschland eine einzigartige Mischung aus starker Volkswirtschaft, Hochtechnologie, einem in der Breite sehr effizienten Bildungssystem und politischer Stabilität. Unser Land ist als Wirtschaftsstandort hochattraktiv. Aber: Im deutschen Markt muss es mehr Kooperation geben, mehr Venture Capital, mehr Größe, mehr Relevanz. So wird auch unsere Start-up-Szene konkurrenzfähig.

Bis 2018 wollen Sie den Umsatz im Digital-Geschäft auf mehr als 1,5 Milliarden Euro steigern. Wie wollen Sie das erreichen?

Wir wachsen organisch, stärken unser Digital-Geschäft aber auch durch Akquisitionen. Erstkonsolidierungen hinsichtlich neuer Beteiligungen werden zum Wachstum beitragen. Die bisher erzielten Erfolge bestätigen uns in unserer Strategie, weiterhin auf den Ausbau neuer Geschäftsfelder zu setzen. Im Bereich Ventures & Digital Commerce ist es so, dass wir strategisch investieren, aber auch reine Finanzbeteiligungen haben. Dabei legen wir uns auf keine Zahl fest, wie viele Deals wir im Jahr machen wollen. Rund 60 Partnerschaften mit jungen Unternehmen haben wir insgesamt im Portfolio. 20 bis 30 Deals kommen pro Jahr hinzu. Wir streben also in allen Bereichen des Digital-Geschäfts eine führende Position an, at least Top 3.

Welche Rolle wird TV in zehn Jahren spielen?

Die Kraft des linearen Fernsehens ist ungebrochen. Fernsehen, wie wir es verstehen, ist ja schon heute weitaus mehr als der TV-Bildschirm im Wohnzimmer. Es gibt mehr Devices, aber auch das sind am Ende alles TV-Inhalte. Die Mediennutzung wird sich weiter ausdifferenzieren, und mit der Gründung neuer TV-Sender gestalten wir diese Entwick-

lung aktiv mit. Es wird kein „entweder oder“ geben, sondern viel mehr „sowohl als auch“. Zwar wird sich auch die Individualisierung der Mediennutzung weiter verstärken, dennoch werden große, reichweitenstarke Events nie an Faszination verlieren. Übrigens: Fernsehen erreicht heute dank der digitalen Evolution mehr Menschen als je zuvor.

Inwiefern wird diese Entwicklungen P7S1 verändern?

Wir sind derzeit mitten in der Transformation zu einem digitalen Entertainment- und E-Commerce-Powerhouse. Das Schöne dabei ist, dass sich die TV-Industrie und Start-ups gegenseitig befruchten. Wie schnell in der Start-up-Welt neue Ideen entwickelt und an den Start gebracht werden, ist für uns Ansporn und Inspiration zugleich. Wir antizipieren nicht nur die Veränderungen in der Mediennutzung, sondern auch in den Arbeitsprozessen der Medienbranche. Was sich an disruptiven Trends letztendlich etablieren wird, können nicht wir bestimmen, das definieren die Nutzer. Unsere Philosophie ist es, die Entwicklungen aktiv zu begleiten statt ihnen hinterherzulaufen. „Creating new grow“ bleibt unser Leitmotiv.

Das Thema War for Talents wird Sie vor diesem Hintergrund ja sicher sehr beschäftigen.

Absolut. Wir sind in Bewegung und damit ein interessanter Arbeitgeber für alle, die großen Handlungs- und Gestaltungsspielraum schätzen. Mehr als 20 Firmen-Neugründungen und strategische Beteiligungen haben wir in den letzten fünf Jahren gestemmt. Im Digital-Bereich haben wir mehrere hundert Stellen allein in den letzten 24 Monaten neu besetzt. Wir haben sehr flache Hierarchien, agieren schnell, geben Mitarbeitern die Möglichkeit, Dinge auszuprobieren und Ideen umzusetzen. ProSiebenSat.1-Mitarbeiter sind sehr offen, kommunikativ und gehen mit viel Leidenschaft ans Werk. Sie wollen Aufgaben, die spannend sind und Spaß machen. Wer diese Anforderungen an seinen Job stellt, ist bei uns genau richtig. Wir wollen die besten Köpfe.

prosiebensat1.de

Sendehinweis: „Two and a half Man“ mit Ashton Kutcher wird derzeit auf ProSiebenSat.1 ausgestrahlt.

DR. CHRISTIAN WEGNER

Dr. Christian Wegner ist seit 2011 Digital-Vorstand von ProSiebenSat.1. Innerhalb des Unternehmens ist der promovierte Betriebswirt insbesondere für den Auf- und Ausbau eines starken Digital Ventures- & Commerce-Geschäfts zuständig und stellt damit die Weichen für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung der Gruppe.