



# LONDON CALLING

## OEGE BOONSTRA

Oege Boonstra is internationaal media consultant en founding partner van management adviesbureau 3Rivers



## Deal making

Dit wordt een taai stukje, want het gaat over strategie en de overnamestorm die in onze wereld aan de gang is. Ik hoop dat u het toch gaat lezen, want wat zich nu afspeelt, is van substantieel belang voor de televisie- en audiovisuele wereld in de toekomst.

De waardeketen in televisieland ziet er al jaren stabiel uit. Fabrikanten leveren hard- en software voor de facilitaire industrie, die op haar beurt producenten diensten levert bij de uitvoering van hun programma-ideeën. Broadcasters zenden de programma's van rechthebbenden en producenten uit, die via de netwerken van distributeurs de consument bereiken.

Deze vorm van specialisatie werd het afgelopen decennium doorbroken door spelers die voorwaarts dan wel achterwaarts gingen integreren. Broadcasters gingen zelf produceren, producenten acquireerden televisiezenders, distributiebedrijven namen stations over. Sony ging hierin het verst: het is nog altijd een belangrijke hardwareleverancier, maakt content via haar dochterondernemingen Columbia Tri Star en SPT en is al jaren een actieve broadcaster in Azië. Het werd er door al deze veranderingen niet overzichtelijker op.

In het afgelopen jaar lijkt er een kentering te zijn gekomen in deze ontwikkeling. Er werden recent een aantal ongelofelijk grote *corporate deals* afgesloten die de afgelopen jaren nog onmogelijk leken. Liberty Global ging op de overnametoer en nam onder andere het Nederlandse Ziggo over. Vodafone trok de portemonnee nog verder open en acquireerde Kabel Deutschland en het Spaanse ONO. Schaalvergroting lijkt de kern van het spel te zijn geworden, wat nog verder werd geïllustreerd door de fusie in de VS van kabelmastodonten Comcast en Time Warner Cable. Een waar miljardenspel.

Ook in tv-productie staat veel te gebeuren. Amerikaanse producenten blijven hun *footprint* vergroten, geïllustreerd door de overname van Eyeworks door Warner Bros. All3Media gaat naar alle waarschijnlijkheid van eigenaar veranderen in de loop van het jaar. De Modern Times Group sloeg haar slag in Scandinavië en nam de omvangrijke Nice Entertainment Groep over, de grootste televisieproducent in Scandinavië. Het wachten is op nieuwe deals die zullen worden aangekondigd door Europese multinationals als Fremantle en het Franse Banijay.

Op het gebied van broadcasting blijft een aantal bedrijven zich verder internationaal ontwikkelen: Disney veroverde Das Vierte in Duitsland, Discovery blijft gestaag internationaal groeien en krijgt zeggenschap bij Eurosport, AMC Networks maakte een grote stap door een mix van start-ups en overnames. Zelfs op het gebied van facilitaire dienstverlening is een vorm van schaalvergroting aan de gang. Ericsson, twee jaar terug al eigenaar geworden van de Technicolor bedrijven, sloeg haar slag door Red Bee Media in Londen over te nemen.

Het interessante is dat deze ontwikkelingen zoveel kapitaal vragen, dat spelers zich steeds meer op eigen terrein terugtrekken. Om de verschillende overnames op het gebied van distributie te financieren, verkocht Liberty Global dochter Chellomedia aan AMC. ProSieben trok zich terug in Duitsland en verkocht haar buitenlandse zenders. Er zijn voorbeelden te over.

Het lijkt een nieuwe trend: de belangrijkste partijen trekken zich terug op hun eigen domein om hun schaal te vergroten. Ook nieuwe partijen als Netflix en Amazon richten zich op de eigen kernactiviteit: video on demand. De tijden van verticale integratie lijken voorbij. Het resultaat: actieve deal making met niet zelden bedragen met negen nullen. *Investment bankers* varen er wel bij...



**Schaalvergroting  
lijkt de kern van  
het miljardenspel  
te zijn geworden**

