

Oaklins | SWITZERLAND

# Medien und Werbung M&A Report

2019





**DR. JÜRIG STUCKER**

Partner

Oaklins Switzerland

[j.stucker@ch.oaklins.com](mailto:j.stucker@ch.oaklins.com)

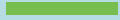


**ANNA MIRIAM LUCEK**

Senior Associate

Oaklins Switzerland

[a.lucek@ch.oaklins.com](mailto:a.lucek@ch.oaklins.com)



Einleitung	4
Der M&A-Medienmarkt 2018	6
Entwicklung der bezahlten Preise in der Medienbranche	14
Interviews	18



# Einleitung

“

Allianzen sind für uns Schweizer Anbieter zentral. Es geht darum, nutzenstiftende Lösungen für Werbetreibende zu präsentieren und nicht einfach internationalen Entwicklungen nachzueifern. Und eines dürfen wir nicht vergessen: Den Local Spirit, die Swissness, die haben wir. Die hat weder Google noch Facebook.“

**Michi Frank**

CEO, Goldbach Group AG

## VORWORT

2018 war ein bewegtes Jahr für die Medienbranche. Der wirtschaftliche Druck auf die klassischen Geschäftsmodelle nahm weiter zu – mit einschneidenden Auswirkungen auf das Schweizer Medienangebot und die Organisationsstrukturen der Unternehmen. Die Einstellung des Westschweizer Politmagazins L'Hebdo und der Printausgabe von Le Matin, die Zusammenlegung der Regionalredaktionen der NZZ-Mediengruppe und der AZ Medien oder die Schliessung der geschichtsträchtigen Druckerei von Ringier in Adliswil sind jüngste Beispiele dafür.

Zeitgleich schreitet die digitale Transformation weiter voran und die Angebotsvielfalt sowie die Qualität der Ausgestaltung steigen. Die Monetarisierung der neuen Angebote bleibt jedoch weiterhin eine Herausforderung. Mit der Verschiebung der Werbeeinnahmen in den Online-Bereich sieht sich die Medienbranche zudem mit technologieversierten Internetgiganten aus dem Ausland konfrontiert. Man geht davon aus, dass Google, Facebook & Co. mit ihrem Werbeumsatz die Schweizer Medienanbieter bereits überholt haben.

Wir freuen uns, Ihnen mit unseren Analysen und Einschätzungen einen Überblick zu den Entwicklungen in der Medienbranche aus der M&A-Perspektive zu geben. Bernhard Burgener und Marc Walder gewähren zudem spannende Einblicke in ihre Einschätzungen zur Marktentwicklung und zu den aktuellen Herausforderungen. Der Medien und Werbung M&A Report 2019 von Oaklins behandelt folgende Fragestellungen:

- Wie hat sich die M&A-Aktivität in den einzelnen Subsektoren entwickelt?
- Welche Käufergruppen investieren in Medienunternehmen?
- Aus welchen Ländern kommen die aktivsten Käufer und welche Zielländer sind besonders gefragt?
- Wie haben sich die bezahlten Preise für Medienunternehmen in den Subsektoren entwickelt?
- In welche Branchen investieren Medienunternehmen?
- Bezahlen Strategen im Vergleich zu Finanzinvestoren höhere Preise?

Wir wünschen eine informative Lektüre.

---

# Der M&A- Medienmarkt 2018



## ENTWICKLUNGEN IN DER MEDIENBRANCHE

Die Medienbranche verändert sich rasant. Wir beobachten folgende zentralen Entwicklungstendenzen im Markt:

- Die Konsolidierungswelle in der Medienbranche dürfte ihren Höchststand erreicht haben.
- Mit der digitalen Transformation verstärkt sich der Wettbewerb durch ausländische Konkurrenz – mit weitreichenden Auswirkungen auf die nationalen Marktteilnehmer.
- Geschäftsmodelle entwickeln sich in Richtung Komplettanbieter, während Branchengrenzen verblässen. Dieser Trend kann auch in anderen Branchen beobachtet werden. Beispiele dafür sind die Energie- oder die Versicherungsbranche.
- Die anhaltend hohe Innovationsgeschwindigkeit hält den Markt in Bewegung, was Firmen dazu veranlasst, ausreichend Mittel für Investitionen bereitzuhalten.
- Auf der Suche nach neuen Ertragsquellen wird auch in branchenfremde Geschäftsmodelle investiert.

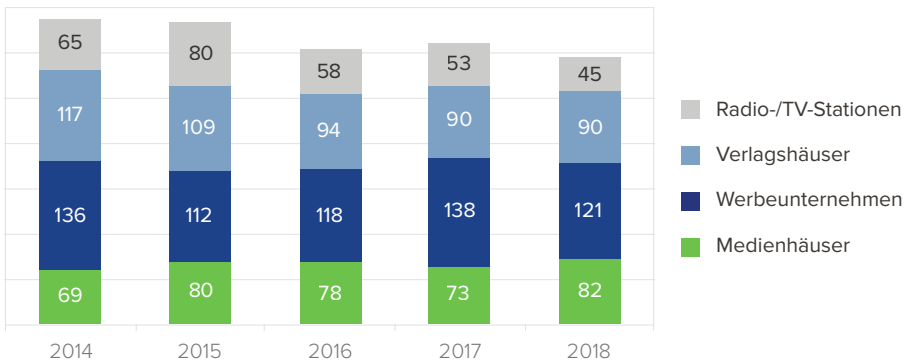
Mit dem Wandel der Branche haben auch wir unseren Fokus des M&A-Medienberichts ausgeweitet und die Datengrundlage entsprechend angepasst. Im Fokus stehen nicht nur die erfolgten Transaktionen in der Medienbranche. Wir werfen auch einen Blick auf branchenfremde Käufer und beantworten die Frage, in welchen Sektoren Medienunternehmen neben ihrem Kernmarkt investieren.

## STABILISIERUNG DER TRANSAKTIONSTÄTIGKEIT AUF HOHEM NIVEAU

Bei 269 Transaktionen mit europäischer Beteiligung hat sich die M&A-Aktivität 2018 in der Medienbranche auf einem hohen Niveau stabilisiert.<sup>1</sup> Dabei ist rund jedes zweite Übernahmeeobjekt im Werbeumfeld tätig. Hintergrund für die seit Jahren hohe Transaktionsaktivität im Bereich Werbung sind die Verschiebung des Werbegeschäfts in den Online-Kanal und die daraus resultierende Notwendigkeit, sich im Markt neu aufzustellen. Befeuert wird der Transformationsdruck durch den Markteintritt ausländischer Wettbewerber. Der rasant voranschreitende Verlust von Marktanteilen an Google, Facebook, YouTube & Co. hat massive Auswirkungen auf den Werbemarkt. In der Schweiz wird versucht, mit der Bildung von Kooperationen (z. B. Admeira) und Zusammenschlüssen (z. B. Kauf von Goldbach Group durch Tamedia) den Internetgiganten zu begegnen und Marktanteile zu sichern.

Bei den Medienhäusern ist weiterhin eine Zunahme der Transaktionen festzustellen, was den Konsolidierungstrend widerspiegelt. Insbesondere in Grossbritannien ist eine hohe Aktivität zu beobachten. Im Bereich der Verlagshäuser fand bereits in den Jahren 2011–2015 eine hohe Anzahl Transaktionen statt, allerdings hat sich die Situation in den letzten drei Jahren beruhigt. Ein Rückgang ist bei Radio- und TV-Stationen festzustellen.

### Sektorzugehörigkeit der Medientransaktionen mit europäischer Beteiligung



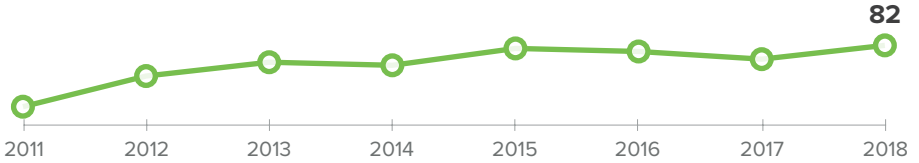
<sup>1</sup> Mehrfachnennungen von Sektoren möglich.

Datenquelle: Mergermarket

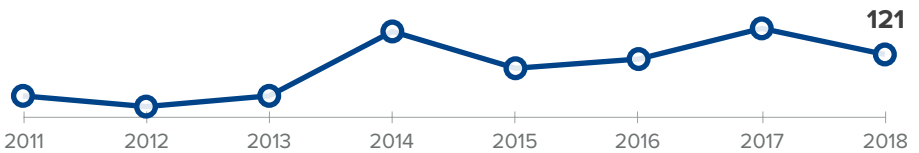


Die Grafik zeigt die Anzahl Transaktionen in den verschiedenen Mediensektoren auf:

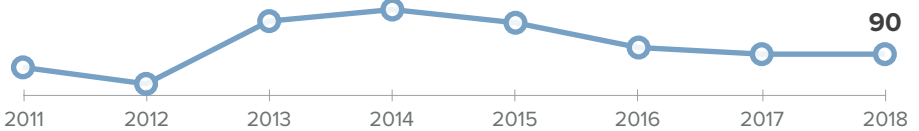
### Medienhäuser



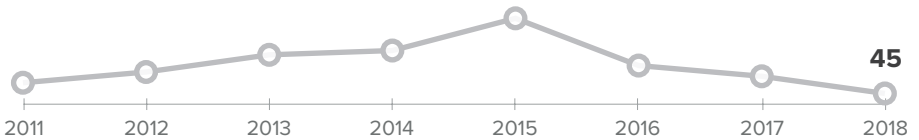
### Werbeunternehmen



### Verlagshäuser



### Radio-/TV-Stationen



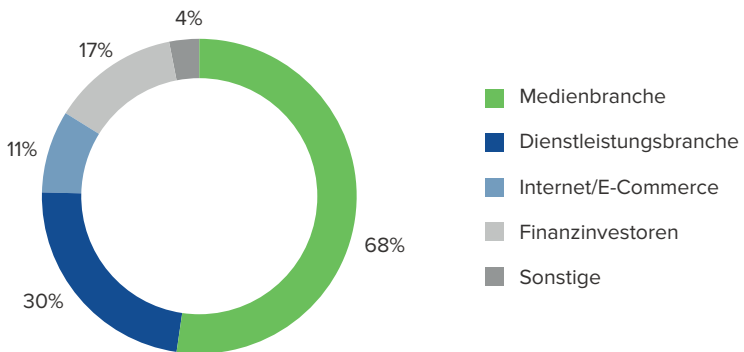
## RUND JEDE DRITTE AKQUISITION IM MEDIENBEREICH ERFOLGT DURCH EINEN BRANCHENFREMDEN KÄUFER

Die Bedeutung branchenfremder Käufer bei Medientransaktionen nimmt zu. Im Verlauf der letzten fünf Jahre stieg ihr Anteil auf fast ein Drittel. Zu diesem Trend massgeblich beigetragen haben Finanzinvestoren, die im Jahr 2018 60% mehr Transaktionen tätigten als noch fünf Jahre zuvor. Im Fokus der Finanzinvestoren standen dabei insbesondere Werbeunternehmen.

Neben den Finanzinvestoren sind insbesondere Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor (v.a. IT-Services und Computer Software und Internet/ E-Commerce) als Käufer in der Medienbranche aktiv. Die Schlussfolgerung liegt nahe: Die Branchengrenzen verschieben sich, nicht nur Medienunternehmen investieren in neue (digitale) Sektoren, sondern auch andere Branchen bauen ihre Wertschöpfungskette aus und werden im Medienbereich aktiv.

Breit aufgestellte Firmen, welche in mehreren Branchen tätig sind, machten im letzten Jahr rund 30% der Käufer aus. Die untenstehende Abbildung zeigt die Käuferstruktur in der Medienbranche im Jahr 2018 auf.

**Käuferstruktur bei Medientransaktionen mit europäischer Beteiligung 2018**



Datenquelle: Mergermarket

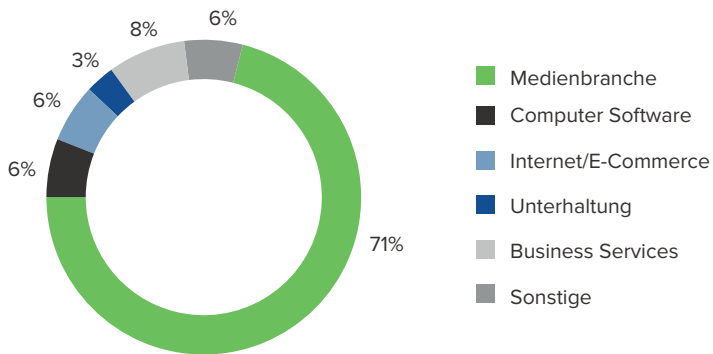
## DREI VON ZEHN DURCH MEDIENUNTERNEHMEN GETÄTIGTE TRANSAKTIONEN FINDEN AUSSERHALB DES MEDIENSEKTORS STATT

Medienunternehmen akquirieren nicht nur im brancheneigenen Umfeld. Mit rund 30% findet ein massgeblicher Anteil der durch Medienunternehmen getätigten Akquisitionen ausserhalb der Medienbranche statt. Dies zeigt, dass Medienunternehmen ihre Geschäftsmodelle neu definieren und Akquisitionen ein gerne genutztes Instrument dazu sind. Dabei lassen sich folgende Stossrichtungen beobachten:

- Erschliessung neuer Ertragsquellen durch Beteiligung an innovativen Jungunternehmen
- Zugang zu technologischem Know-how
- Verlängerung der Wertschöpfungskette im Hinblick auf die Entwicklung zum Komplettanbieter (Bildung von Ökosystemen)

Die Analyse der branchenfremden Targets zeigt auf, dass hauptsächlich Firmen in den Bereichen Business Services, Computer Software und Internet/E-Commerce im Visier von Medienunternehmen sind. Dabei erfreuen sich Software-Unternehmen zunehmender Beliebtheit bei den Medienunternehmen, wie das seit 2011 kontinuierlich steigende Transaktionsvolumen andeutet. In den Sektoren Internet/E-Commerce ist eine stabile Entwicklung des Transaktionsvolumens zu beobachten.

### Durch Medienunternehmen getätigte Transaktionen nach Branchenzugehörigkeit 2018



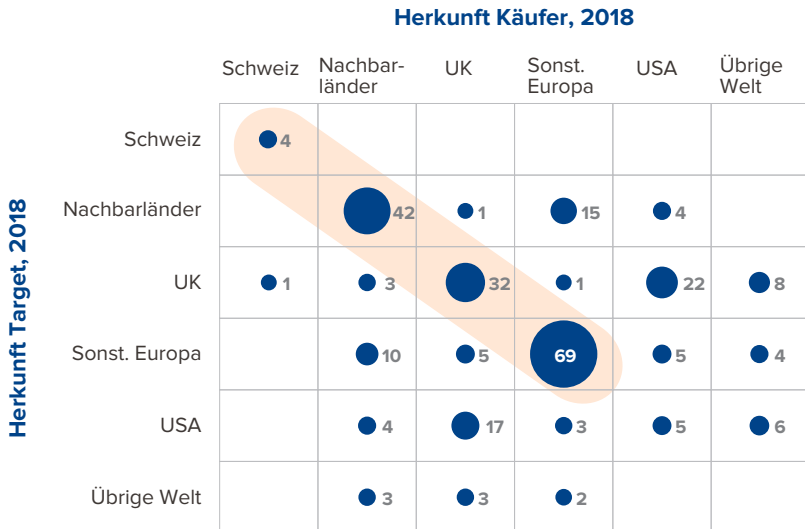
Datenquelle: Mergermarket

## TRANSAKTIONEN FINDEN NACH WIE VOR HÄUFIG INNERHALB VON LANDESGRENZEN STATT

Rund die Hälfte aller Transaktionen mit europäischer Beteiligung wurde innerhalb der eigenen Landesgrenzen abgeschlossen. Bei Transaktionen mit aussereuropäischer Beteiligung sind mehrheitlich Unternehmen aus den USA involviert, häufiger in der Rolle als Käufer denn als Übernahmeziel. US-amerikanische Käufer, aber auch Käufer aus der übrigen Welt, zeigten auch im Jahr 2018 eine Vorliebe für Targets in Grossbritannien, womit sich noch keine Auswirkungen des Brexit auf den Akquisitionshunger auf britische Medienunternehmen erkennen lassen. Unsere Analysen zeigen, dass Targets aus der übrigen Welt von europäischen Käufern weniger gesucht waren, sondern eher zum Verkauf stehen. Gründe hierfür dürften die zunehmende politische und ökonomische Instabilität in gewissen Ländern und kulturelle Hürden sein. Der Rückzug von Ringier aus dem chinesischen Markt ist ein Beispiel dafür.

In der Schweiz wurden im Kernmedienbereich nur vier Transaktionen angekündigt. Der Akquisitionsfokus hat sich auf Schweizer Targets ausserhalb der klassischen Medienbranche verschoben.

### Medientransaktionen nach geografischer Aufteilung





“

There are attractive targets in the Europe market for US Media companies.“

**Reed Phillips**

Oaklins Specialist TMT, US



---

# Entwicklung der bezahlten Preise in der Medienbranche

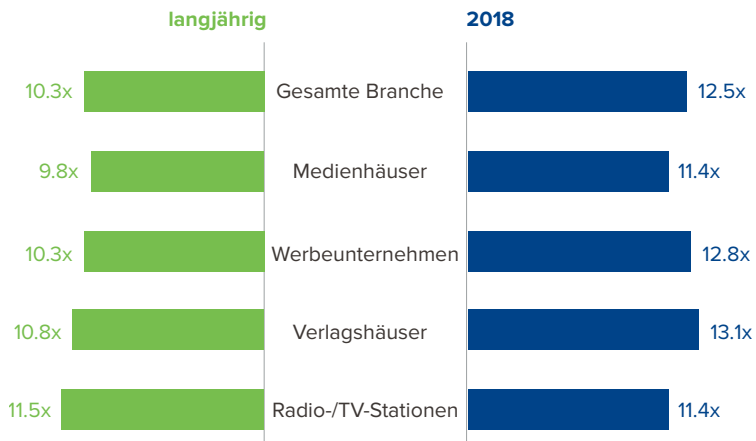
## BEZAHLTE PREISE FÜR MEDIENUNTERNEHMEN AUF HOHEM NIVEAU

2018 wurde über die gesamte Medienbranche ein EBITDA-Multiplikator von 12.5x bezahlt. Damit wurden Medienunternehmen im vergangenen Jahr deutlich höher bewertet als im langjährigen Durchschnitt (2010–2018) von 10.3x.

Bei den Radio- und TV-Stationen liegen die bezahlten Preise im langjährigen Durchschnitt. Die höhere Attraktivität des Segments Werbung spiegelt sich im Median von 12.8x wider, der sowohl über dem langjährigen Sektorwert als auch über dem Branchenschnitt liegt. Auch bei den Verlags- und Medienhäusern übertreffen die im Jahr 2018 bezahlten Preise den langjährigen Durchschnitt, wobei allerdings nur eine begrenzte Datengrundlage verfügbar ist.

Die untenstehende Grafik illustriert die im Median bezahlten EBITDA-Multiplikatoren für das Jahr 2018 und die langjährigen Durchschnittswerte (2010–2018).

**EBITDA-Multiplikator 2018 und langjährig (2010–2018)**



Datenquelle: Mergermarket

## Langjährige Preisentwicklung pro Sektor

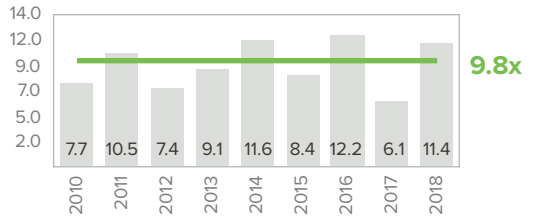
### Medienhäuser

**11.4x**

Median EBITDA-Multiple 2018



Trend der Preisentwicklung



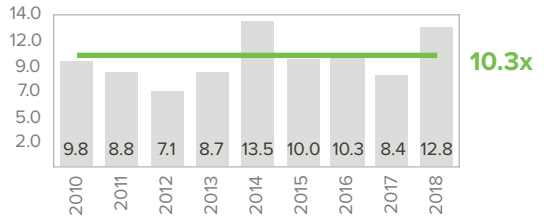
### Werbeunternehmen

**12.8x**

Median EBITDA-Multiple 2018



Trend der Preisentwicklung



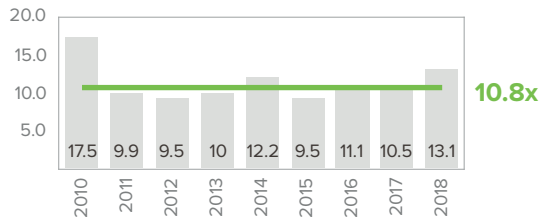
### Verlagshäuser

**13.1x**

Median EBITDA-Multiple 2018



Trend der Preisentwicklung



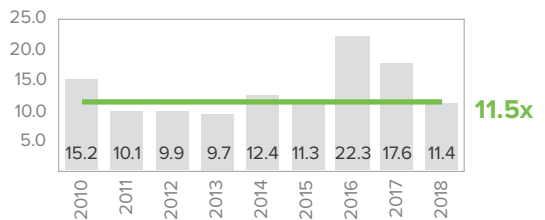
### Radio- und TV-Stationen

**11.4x**

Median EBITDA-Multiple 2018



Trend der Preisentwicklung



■ Jahresmedian ■ Langjähriger Median

Datenquelle: Mergemarket

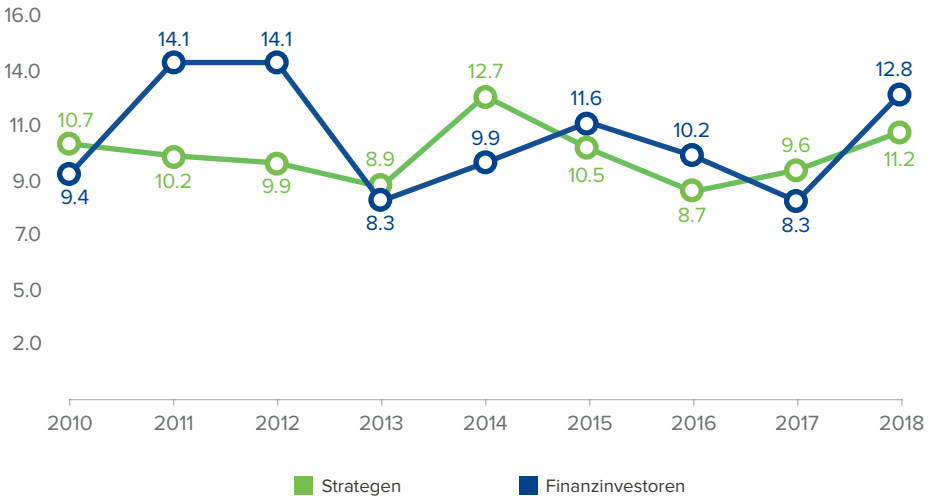


## BEZAHLEN STRATEGEN HÖHERE PREISE?

Bezahlen strategische Investoren bei Zukäufen einen Aufpreis im Vergleich zu Finanzinvestoren? Diese übliche Erwartung gilt für die Medienbranche allgemein offenbar nicht. Eine Analyse der durchschnittlich bezahlten Preise von strategischen Käufern und Finanzinvestoren zeigt, dass bei Transaktionen mit europäischer Beteiligung auch Finanzinvestoren eine hohe Zahlungsbereitschaft aufweisen. Im langjährigen Durchschnitt haben Finanzinvestoren im Vergleich sogar höhere Preise bezahlt.

Die untenstehende Grafik zeigt die von Strategen und Finanzinvestoren durchschnittlich bezahlten Preise für Unternehmen in der Medienbranche auf.

Für Medienunternehmen durchschnittlich bezahlte EBITDA-Multiplikatoren



Datenquelle: Mergermarket



# Interviews

Oaklins



## MARC WALDER

CEO, Ringier AG



**Mit einem konsolidierten Umsatz von über einer Milliarde Franken ist Ringier das grösste Medienunternehmen der Schweiz. Welche Vorteile bringt die Unternehmensgrösse, um im aktuellen Marktumfeld erfolgreich zu bestehen?**

Die Grösse unseres Unternehmens ist für uns von hoher Bedeutung. Sie verleiht uns die Kraft und verschafft die erforderlichen Mittel, um in neue Märkte und Produkte zu investieren – sowohl national als auch international. Als Familienunternehmen geniessen wir zusätzlich das

Privileg, einen Investor hinter uns zu wissen, der langfristig denkt. So haben wir in den letzten zehn Jahren fast zwei Milliarden Franken in die Digitalisierung investiert. Ringier ist heute punkto Transformation mit 70 Prozent digitalem EBITDA unter den führenden Medienunternehmen Europas. Auch in Osteuropa und Afrika gehört Ringier zu den grossen, modernen Medienunternehmen.

**Seit Jahren befindet sich die Medienbranche in starker Bewegung, Unternehmen richten sich neu aus, investieren in neue Geschäftszweige und straffen ihre Kostenstruktur. Welche zentralen strategischen Stossrichtungen verfolgt Ringier in dieser dynamischen Zeit?**

Die Medienindustrie steht weiterhin vor grossen Veränderungen und Herausforderungen. Wir müssen uns als Unternehmen einerseits auf unsere journalistischen Marken und deren Digitalisierung konzentrieren, aber auch konsequent in neue digitale, transaktionsbasierte Geschäfte investieren. Der Schweizer Markt ist für uns wichtig, hier sind unsere Wurzeln. Gleichzeitig legen wir den Fokus aber auch auf den weiteren Ausbau unserer digitalen Geschäftsmodelle ausserhalb der Schweiz – vor allem Afrika und Osteuropa, in Asien wiederum in Vietnam und Myanmar. Gerade Afrika erachten wir als grossen Wachstumsmarkt für unsere journalistischen Plattformen einerseits und für unsere digitalen Marktplätze andererseits.

**Die Ringier-Gruppe hat sich von einem Verlag zu einem diversifizierten und digitalisierten Medienunternehmen transformiert. Welchen Stellenwert hat Wachstum durch Akquisitionen in dieser Strategie?**

Wir optimieren unser Portfolio laufend und gleichen es mit den Marktbedürfnissen ab, um neue Investitionsmöglichkeiten frühzeitig zu erkennen, respektive vorausschauend zu prüfen, wenn ein Rückzug aus einem Markt sinnvoll ist. Wir haben in zehn Jahren rund 50 Akquisitionen getätigt. Aber wir haben auch desinvestiert, beispielsweise Teleclub oder Betty Bossi in der Schweiz, oder unser journalistisches Portfolio in Tschechien.

**Wenn Sie einen Blick in die Vergangenheit werfen, gab es Akquisitionen von besonders zentraler Bedeutung für Ringier und falls ja, weshalb?**

Die Akquisitionen – wie auch strategische Desinvestitionen – haben massgeblich zum Wandel vom klassischen Verlagshaus zu einem internationalen, technologiegetriebenen Medienunternehmen beigetragen. So konnte mit dem Bereich der digitalen Marktplätze (Jobs, Autos, Immobilien) – ein Bereich, in dem Ringier vor der Digitalisierung nicht stark präsent war – eine neue und tragende Säule des Unternehmens aufgebaut werden. Investitionen in technologiegetriebene Firmen wie beispielsweise in die polnische Nachrichten-Plattform Onet mit ihren Entwicklungskompetenzen, aber auch kleinere Beteiligungen an innovativen StartUps haben Impulse für die ganze Ringier-Gruppe gegeben. In Märkten respektive Teilgeschäftsbereichen, in denen eine Digitalisierung schwer zu erreichen ist, sind wir aber auch konsequent bezüglich Desinvestitionen. Eine Lehre ist sicherlich, dass man oft zu lange zuwartet, bevor man etwas schliesst oder verkauft.

**Wie beurteilen Sie die Preisentwicklung für Übernahmen im Medienbereich und welche Preisentwicklung erwarten Sie?**

Unternehmen im Tech- und Medienbereich erzielen weiterhin hohe Bewertungen, getrieben einerseits durch die hohen Wachstumsraten und -erwartungen, andererseits und vor allem durch den Bieterwettbewerb. Digitale Marktplätze gelten weiterhin als gute und langfristige Investitionen. Zudem ist Kapital aktuell immer noch günstig verfügbar und nicht nur Finanzinvestoren verfügen über hohe Cashbestände, die investiert werden wollen. In einzelnen Bereichen kann es

natürlich immer eine Preiskorrektur geben und steigende Zinsen sind zu erwarten, aber generell gehe ich von weiterhin hohen Bewertungen aus.

**Wie kommen Sie zu attraktiven Targets? Eher opportunitätsgetrieben oder durch ein proaktives Screening?**

Ich denke, bei uns macht es die Mischung aus. Wir als Unternehmen müssen den Markt kontinuierlich beobachten und Veränderungen frühzeitig wahrnehmen. Wir verfügen über Teams, die Trends identifizieren und laufend Investitionen für unser Unternehmen prüfen. Natürlich werden uns als wichtigen Player in unserem Marktsegment auch Möglichkeiten herangetragen, die wir dann schnell und flexibel prüfen. Ringier gilt als guter Investor, das hilft.

**Die Ringier-Gruppe hat zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit im Schweizer Leser- und Werbemarkt in den letzten Jahren stark auf Kooperationen gesetzt, sei es mit der Gründung eines Joint Venture mit Axel Springer oder von Admeira zusammen mit Swisscom und der SRG. In welchen Bereichen bieten sich Kooperationen an und wann sind Akquisitionen zielführender?**

«Partnering with the best» ist ein integraler Bestandteil unserer Strategie. Wo sich die Kompetenzen optimal ergänzen, gehen wir strategische Partnerschaften ein. Dabei schliessen wir uns mit den «Best in Class»-Playern in ihrem Feld zusammen, sei es beispielsweise im Bereich Publishing (Axel Springer SE), im Bereich Ticketing (CTS Eventim), bei den digitalen Marktplätzen (mit Mobilair) – oder aber mit Private-Equity-Partnern wie KKR. All diese Unternehmen gehören zu den besten ihrer Industrie.

**Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen mitbringen, um für Ringier als Akquisitionsobjekte interessant zu sein?**

Wir schauen ganz stark auf digitale, transaktionsbasierte Geschäfte. Das ist unsere Zukunft. Und wir achten auf fähige Management-Teams.

## BERNHARD BURGNER

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats,  
Highlight Communications AG



**Herr Burgener, Sie sind in der Vermarktung von Fernsehrechten der UEFA Champions League bis hin zum Eurovision Song Contest aktiv, produzieren und vermarkten Kino- sowie Fernsehfilme und investieren in neue Technologien wie Blockchain, E-Commerce und Data Analytics. Welches sind die wichtigsten Eigenschaften, die es als Unternehmung oder auch auf persönlicher Ebene braucht, um in diesem Geschäft erfolgreich zu sein?**

Ich bin nun seit über 35 Jahren im Entertainment-Geschäft und habe das Unternehmen zusammen mit einem hervorragenden Team aufgebaut. In den letzten 35 Jahren haben wir ein gutes Sensorium für die Bedürfnisse des Marktes entwickelt. Dank den schnellen Entscheidungswegen innerhalb unserer Unternehmung können wir oft vor der teilweise viel grösseren Konkurrenz ein neues Segment erschliessen bzw. auf sich verändernde Marktbedürfnisse reagieren. Dabei setzen wir einerseits auf bereits bekannte und etablierte Namen und Brands, um welche wir eine neue bzw. erweiterte Markenwelt aufbauen können. Beispielsweise haben wir im Filmbereich basierend auf dem Videospiel «Resident Evil» erfolgreich eine Kinofilmserie von sechs Filmen realisiert und planen aktuell einen Einstieg in den Serienbereich. Andererseits haben wir beispielsweise im Bereich Sport mit der «World Boxing Super Series» einen neuen Event geschaffen, welchen wir im letzten Jahr erfolgreich lanciert haben.

Wie Sie richtig festgestellt haben, sind wir in verschiedenen Bereichen der Unterhaltungsindustrie tätig. Zentral für unseren Erfolg ist, dass wir den einzelnen Geschäftsbereichen bzw. Tochterfirmen genügend Autonomie zugestehen, um sich erfolgreich entwickeln zu können. Wir verstehen uns nicht als grossen Tanker, sondern vielmehr als Verbund von kleinen, wendigen Schnellbooten, welche zusammen ins gleiche Ziel fahren, aber eben genügend Freiheiten haben, um individuellen Herausforderungen begegnen zu können.

Natürlich muss man auch bereit sein, Risiken einzugehen und Durchhaltewillen zu beweisen. Wir sind Anfang der 1990-er Jahre mit unserer Beteiligung an der TEAM und damit dem Einstieg in die Sportvermarktung ein signifikantes unternehmerisches Risiko eingegangen, ohne Garantie, dass wir den Break-even erreichen können. Glücklicherweise waren unsere Partner mit unserer Arbeit zufrieden, sodass wir die verschiedenen Marken (Champions League, Europa League oder Super Cup) erfolgreich aufbauen bzw. weiterentwickeln konnten.

### **Was sind für Sie die wichtigsten Trends und die zentralen Herausforderungen in den kommenden Jahren?**

Einer der zentralen Trends ist sicherlich das sich rasant verändernde Konsumentenverhalten im Rahmen der Digitalisierung. Plattformen werden immer wichtiger und bilden heute einen zentralen Vertriebskanal für unsere Produkte, gerade in Bezug auf die Constantin Film und Entertainment.

Wir haben uns von Beginn an auf die neuen Technologien eingestellt und arbeiten heute erfolgreich mit allen grossen Streaming-Diensten zusammen. Darüber hinaus haben wir unter der Marke Sport1 bereits 2013 eine eigene Plattform lanciert, welche sich heute mit über 8.5 Millionen Single User erfolgreich im Markt behauptet.

Wichtig scheint mir, dass man Trends frühzeitig erkennt und einsteigt, solange die Kosten für einen Markteintritt noch in einem vertretbaren Rahmen liegen. Wir sind in einem Markt tätig, der von Giganten wie Disney, Amazon oder Netflix dominiert wird. Um als kleiner unabhängiger Player erfolgreich zu sein, müssen wir stets agil bleiben. Bis heute ist uns das glücklicherweise sehr gut gelungen.

Für die nahe Zukunft sehen wir, dass sich weitere Plattformen etablieren möchten. Beispiele dafür sind Disney und Warner. Generell nehmen wir, insbesondere im Sportbereich, eine Verschiebung ins Bezahl-Segment wahr. Kurzfristig lassen sich durch bezahlte Inhalte sicherlich mehr Erträge erwirtschaften. Fraglich ist jedoch, ob durch dieses Modell langfristig genug neue Kunden gewonnen werden können, welche sich beispielsweise für Fussball interessieren und bereit sind, für ein Spiel einen gewissen Betrag auszugeben.



**2018 hat die Highlight-Gruppe die Aktienmehrheit an der Constantin Medien AG übernommen. Welche Bedeutung kommt diesem Schritt für die Firmengruppe zu?**

Mehrheitsbeteiligungen sind für uns wichtig. Wir möchten bei jeder Gruppengesellschaft einen optimalen Gestaltungsspielraum haben. Die Constantin Medien AG ist für uns ein wesentliches Element der gesamten Gruppe. Wir kommen ursprünglich aus dem Bereich des Home Entertainment; Filme und Fernsehsendungen sind also Teil unserer DNA. Mit der Übernahme der Constantin Medien AG konnten wir uns in diesem Bereich optimal positionieren. Wir sind mittlerweile eines der grössten unabhängigen Produktionsunternehmen in Europa und können uns im Wettbewerb mit den Giganten aus Amerika erfolgreich behaupten.

**Welche Rolle spielen Akquisitionen generell beim Aufbau der Highlight-Gruppe?**

Wir erhalten immer wieder Angebote von Unternehmen, welche zum Verkauf stehen. Wir sind dabei grundsätzlich eher restriktiv und achten stets auf unseren strategischen Fokus. Das heisst, wir sind in der Regel nicht aktiv auf der Suche nach Übernahmeobjekten. Wenn wir jedoch in ein neues Segment einsteigen möchten, kann dies durchaus auch über eine Akquisition geschehen. Wir überlegen uns aber bei jeder Opportunität gut, ob sie zu unserer Strategie und unserer Kultur passt.

**In welchen Bereichen wäre es für Sie besonders attraktiv, Übernahmen zu tätigen?**

Der Fokus liegt aktuell nicht auf anorganischem Wachstum. Sicherlich sind für uns die Bereiche attraktiv, in welchen wir ein starkes Wachstum erwarten. Im Speziellen sind dies die verstärkte Zusammenarbeit mit Streaming-Plattformen oder dem E-Sports-Bereich. Für uns als mittelgrosses Unternehmen ist es wichtig, dass wir zu einem frühen Zeitpunkt in ein neues Segment einsteigen und uns etablieren können. Sobald die Grossen der Branche Fuss fassen, ist es für uns aus ökonomischer Sicht nicht mehr attraktiv.

## INTERVIEW

**Der Konsum von Kinofilmen, Fernsehserien und Sportinhalten verlagert sich zunehmend von linearen Angeboten öffentlich-rechtlicher Medien zu nicht-linearen Angebotsformen von Bezahl-Sendern oder Online-Streaming-Diensten. Gibt es Überlegungen, die Online-Kompetenz zusätzlich durch Akquisitionen in diesem Bereich zu stärken?**

Der Bereich Home Entertainment war seit jeher einer der zentralen Bereiche unserer Unternehmung. Mit der technologischen Entwicklung hat sich für uns grob umrissen nur das Medium geändert – von der VHS-Kassette zur Streaming-Plattform. Wir sind die Veränderungen des Marktes stets proaktiv angegangen und haben versucht, uns langfristig auszurichten. So haben wir beispielsweise den Trend hin zum Streaming antizipiert und arbeiten heute gut mit Netflix und anderen Plattformen zusammen.

Auch im Sportbereich haben wir mit Sport1 bereits 2013 eine Online-Plattform aufgebaut, welche heute über 8.5 Millionen Single User zählt.

Obwohl die grossen Studios (Disney, Warner usw.) teilweise eigene Streaming-Plattformen lancieren, kommt dies für uns momentan nicht in Frage. Es wird sich zeigen, wie sich der Markt entwickelt und welche Plattformen sich am Ende durchsetzen können. Für uns ist wichtig, dass wir mit den relevanten Playern zusammenarbeiten und eine für beide Seiten gewinnbringende Geschäftsbeziehung aufbauen und erhalten können.

**Die Team Holding AG, eine 100%-Tochter der Highlight Communications AG vermarktet im Auftrag des Europäischen Fussballverbands exklusiv die UEFA Champions League, die UEFA Europa League und den UEFA Super Cup. Seit Mitte 2017 präsidieren Sie den FC Basel. Ist Fussball für Sie eher ein Geschäft oder eine Herzensangelegenheit?**

Ich trage bezogen auf den Fussball verschiedene Hüte. Natürlich bin ich emotionaler Fan und verfolge leidenschaftlich gerne Fussballspiele, sei dies auf nationaler oder internationaler Ebene. Bezogen auf den FC Basel ist es mir aber insbesondere wichtig, dass wir den Verein auf eine nachhaltige und solide Basis stellen können, welche es uns ermöglicht, junge Talente zu fördern sowie national und international erfolgreich zu sein. Dabei darf man aber das Umfeld nicht ausser Acht lassen.

Gerade im internationalen Club-Fussball wird es für kleine Vereine zunehmend schwierig, sich überhaupt für einen internationalen und finanziell attraktiven Wettbewerb zu qualifizieren, da der Grossteil der Plätze beispielsweise für die Champions League schon fix den grossen Ligen zugeteilt wird. Für uns beim FC Basel bedeutet dies, dass die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass wir in den Genuss von Preisgeldern aus der Champions League kommen. Dem müssen wir uns anpassen, was für den Fan kurzfristig natürlich mitunter nicht leicht zu ertragen ist. Auch ich würde gerne jedes Jahr gegen Manchester City spielen. Als Präsident dieses Vereins muss ich aber die vorherrschende Realität berücksichtigen und anhand der effektiven Gegebenheiten handeln.

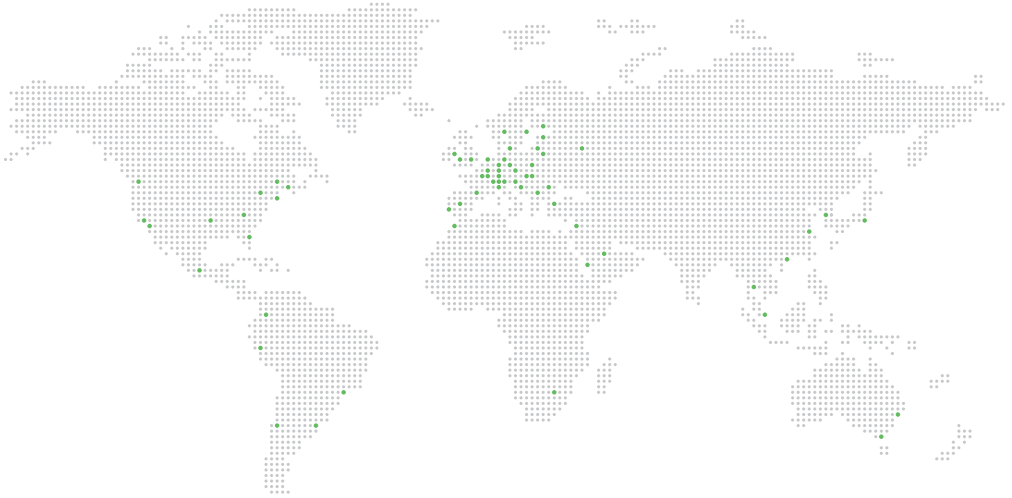
Ich halte es auch mit dem FC Basel wie mit meinen anderen Unternehmen: Man muss die Veränderungen früh antizipieren, dann braucht es Mut, sich anzupassen und den nötigen Durchhaltewillen, um zu warten, bis sich der Erfolg einstellt. Und dass der Erfolg uns dereinst rechtgeben wird, davon bin ich überzeugt.

# Über Oaklins Switzerland

Seit 1995 unterstützen unsere Berater Unternehmen und Unternehmer bei M&A-Themen und Corporate Finance Projekten. Als Teil von Oaklins vereinen wir Erfolgsfaktoren einer lokal verankerten M&A-Boutique wie erfahrungsbasierte und unternehmerische Beratung nahe beim Kunden mit den Möglichkeiten einer globalen Organisation. Oaklins verfügt über ausgewiesene Experten in 15 der wichtigsten Branchen weltweit. Dies ermöglicht es uns, globale Branchenspezialisten beizuziehen und einen echten Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen.



## OAKLINS – UNSERE STANDORTE RUND UM DIE WELT



Das professionelle Expertenteam von Oaklins Switzerland bietet eine integrierte Beratung bei Transaktionen. Unsere Kunden profitieren von einem breiten Leistungsangebot, das auf der Mehrfachausbildung unserer Experten und ihrer professionellen Arbeitsweise aufbaut. In allem, was wir tun, orientieren wir uns an den Anliegen und spezifischen Bedürfnissen unserer Kunden. Eine Liste unserer Referenzen ist unter [www.oaklins.com/ch/de/deals.html](http://www.oaklins.com/ch/de/deals.html) verfügbar.

**Wir unterstützen Sie in allen Bereichen einer Transaktion.**

## UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

### M&A Sell-Side

- Unternehmensverkauf
- Nachfolgeregelungen
- Spin-offs
- Management Buy-out
- Fit for Sale

Unser lokales Team ist für Sie da und unterstützt Sie bei Ihrer Transaktion, um für Sie den richtigen Partner zu finden und Ihre Zielsetzungen optimal zu erreichen.

### Corporate Finance

- Due Diligence
- Unternehmensbewertung
- Fairness Opinions
- Purchase Price Allocation
- Financial Modeling

Unser Leistungsausweis umfasst unter anderem massgeschneiderte Financial Due Diligence, Unternehmensbewertungen, PPA, Bewertungen von immateriellen Gütern sowie Financial Modeling.

### M&A Buy-Side

- Unternehmenskauf
- Mergers
- Kooperationen / Joint Ventures
- Öffentliche Übernahmen

Oaklins verfolgt einen globalen Ansatz bei der Unterstützung Ihrer Akquisitionsstrategie. Wir setzen unsere Branchenkenntnisse und unsere Kreativität wirksam ein, um die besten Targets mit den höchsten Synergien für Sie zu finden.

### Growth Equity & ECM

- Kapitalbeschaffung
- (Re-)Finanzierungen
- Finanzielle Restrukturierung

Oaklins unterstützt Unternehmen und Aktionäre bei der Kapitalbeschaffung von öffentlichen oder privaten Investoren zu den besten Konditionen. Unsere Experten verfügen über langjährige Kontakte zu Family Offices, Finanzinvestoren und institutionellen Anlegern und kennen deren Auswahlkriterien bestens.



# Oaklins | SWITZERLAND

Oaklins Binder AG  
info@ch.oaklins.com  
www.oaklins.com

Oaklins – Zürich, Bern, Basel und 60 weitere Standorte weltweit.

## **Zürich**

Lintheschergasse 15  
8001 Zürich

T +41 44 268 45 35

## **Bern**

Spitalgasse 32  
Postfach  
3001 Bern

T +41 31 326 18 18

## **Basel**

Sternengasse 6  
4051 Basel

T +41 61 271 88 44

© 2019 Oaklins. All rights reserved.

Oaklins is the collective trade name of independent member firms affiliated with Oaklins International Inc. For details of the nature of affiliation, please refer to [www.oaklins.com/legal](http://www.oaklins.com/legal).