



KONING

Als John Malone de Nederlandse kabelaar Casema en de overblijfselen van Deutsche Telekom definitief op zijn boodschappenlijstje kan afvinken, heeft hij het grootste Europese kabelbedrijf in handen. Maar vooralsnog werkt zijn wildwestachtige overnametactiek hier niet zo goed als *back home*.

JEROEN SCHUITEN

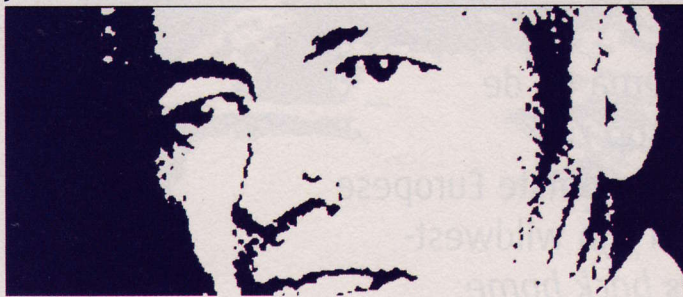
KABEL

Bot, recht voor z'n raap en keihard. Intellectueel en fysiek intimiderend. Het zijn de terugkerende termen die je leest in de schaarse verhalen over John Malone (61), eigenaar van Liberty Media, dat ook het noodlijdende Nederlandse kabelbedrijf UPC in handen heeft. Voormalig vice-president Al Gore noemde hem zelfs 'de Darth Vader van de kabelindustrie', naar de zwaar ademende *bad guy* uit de film *Star Wars*.

Deze reputatie dateert uit begin jaren zeventig als hij het roer overneemt bij het op de rand van bankroet staande TCI, een klein kabelmaatschappijtje uit de staat Colorado. Onder Malone's leiding klimt TCI uit een diep dal. Eenmaal uit de rode cijfers besluit Malone uitgebreid te gaan winkelen. Terwijl veel kabelbedrijven in grote financiële nood komen, koopt Malone tientallen firma's op voor een habbekrats. Hij koopt gemiddeld twee kabelbedrijven per week en heeft tegen het eind van de jaren tachtig 150 kabelnetwerken opgeslokt. Als Malone is uitgewinkeld, zijn tien van Amerika's zestig miljoen kabelabonnees in zijn bezit. Daarna zet hij de jacht in op bedrijven die zijn bekabelde huiskamers van programma's kunnen voorzien. Hij redt het Discovery-kanaal van de ondergang, behoedt CNN-oprichter Ted Turner voor een faillissement en koopt

aanzienlijke aandelen in sport-, film- en *homeshopping*-kanalen. De overheid moppert weliswaar over de monopolistische macht die Malone daardoor verkrijgt, maar de kartelautoriteiten weten de opmars van zijn bedrijf TCI en later Liberty Media niet te stuiten.

In Europa wil Malone - die geen woord over de grens spreekt en een hartgrondige hekel aan reizen heeft - hetzelfde trucje uithalen. Nu de kabelbedrijven na het uiteenspatten van de internetbel op apegapen liggen, wil hij deze bedrijven voor een grijpstuiver opkopen. Bij UPC wist Malone's Liberty Media al de voet tussen de deur te krijgen. Het zijn immers donkere beursdagen voor de Europese hoofdrolspelers op de kabelmarkt. Omstandigheden waar Malone van houdt. Malone overziet een verlaten Europees slagveld bezaaid met afgeprijsde kabel- en telecombedrijven en lijkt de enige die nog geld te besteden heeft. Maar het zit Malone de laatste tijd niet mee bij zijn verovering van Europa. Het tweede bod van Liberty op de kabelactiviteiten van Deutsche Telekom is begin oktober afgewezen. Andere bidders hadden aantrekkelijker voorstellen. Telewest, het tweede kabelbedrijf van Groot-Brittannië, kondigde aan het belang van Liberty drastisch in te perken, nadat afgelopen zomer al een bod op een ander Brits kabelbedrijf NTL door een groep aandeelhouders was



MALONE GEEFT ELKE HUISKAMER VOOR 15.000 AAN APPARATUUR OM PIZZA TE BESTELLEN

afgeschoten. En tot overmaat van ramp maakte UPC begin oktober bekend surseance van betaling te willen aanvragen. Het is ook nog maar zeer de vraag of de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) toestaat dat Liberty een belangrijke machtspositie in Nederland verwerft door Casema, het derde kabelbedrijf van Nederland, over te nemen. Malone zou daarmee toegang krijgen tot zes van de tien op kabel aangesloten huiskamers in Nederland. Essent, het tweede kabelbedrijf van Nederland, heeft formeel bezwaar gemaakt bij de NMa. De Holland Media Groep, eigenaar van tv-zenders RTL4, RTL5 en Yorin, heeft de overname bekritiseerd. Niettemin kan France Telecom, de moeder van Casema die voor miljarden in het rood staat, de geboden 750 miljoen euro van Malone goed gebruiken.

Triple play

Malone houdt wel een uitdaging en weet altijd wel een creatieve oplossing als hij problemen heeft met de overheid. Tijdens een conflict over kabeltarieven in de jaren zeventig toont Malone een weekend lang de telefoonnummers van lokale politici waarmee hij in de clinch ligt op het scherm. Ook voor zijn conflict met de Federal Communications Commission weet hij wel een uitkomst, laat hij in 1994 tijdens een interview met het blad *Wired* weten: schiet FCC-baas Lee Hundt neer. "Zodat hij niet nog meer schade aan kan richten, snap je?" Tekenend voor John Malone zoals de kabel- en mediawereld hem later zal leren kennen: bijdehand, keihard en met een intense afkeur voor iedereen die het met hem oneens is. Vooral als dat het gezag is.

Uiteindelijk stoot Malone naar aanleiding van de lastige vragen die de Federal Communications Commission stelt over de verticale machtspositie van TCI zijn mediabelangen af. Liberty Media is geboren. Naar de letter van de wet een zelfstandige onderneming maar in feite onderdeel van TCI en onder beheer van Malone. David Boez, baas van het Cato Instituut in Washington, omschrijft Malone als 'een *straight shooter* maar een van Amerika's grootste zakenmannen'. Malone zit in de raad van bestuur van dit instituut in de politiek rechtse hoek. "Malone deelt onze sceptische houding tegenover een alom aanwezige overheid," grijnst Boez.

Een geheel eigen koers heeft Malone altijd al gevaren. Hij bouwt zijn imperium op een berg schulden: "Groeiende bedrijven maken geen winst. Winst is iets voor industriedinosaurussen." In zijn ogen zullen de drie media televisie, internet en telefonie samenkomen op de kabel in een *gazillion dollar industry* en Malone wil daar wel een handje bij helpen. Maar om deze *triple-play* strategie te ontwikkelen, heeft Malone ook wel wat kapitaal nodig. Onderzoek wijst namelijk al snel uit dat TCI's verou-

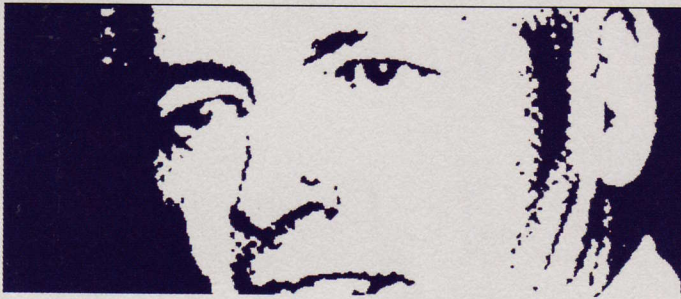
derde kabelnetwerk zonder miljarden aan investeringen niet geschikt is om drie verschillende media tegelijk doorheen te proppen. "Elke huiskamer krijgt voor 15.000 dollar aan apparatuur om een pizza te bestellen," grappen critici. Analisten vragen zich af of Malone niet naar een toekomst toewerkt waar niemand op zit te wachten. Moeilijke jaren volgen waarin de koersen van de aandelen TCI en Liberty scherp dalen. Eind jaren negentig viert Malone een triomfantelijke terugkomst. Telecomreus AT&T doet in 1999 een bod op TCI en Liberty Media voor het ongekende bedrag van 52 miljard dollar. Malone maakt zijn faam als onderhandelaar geheel waar. Hij krijgt de toezegging om Liberty Media onafhankelijk van AT&T te leiden en weet een bruidsschat van zeven miljard dollar te bedingen.

Bij AT&T leidt Malone een dubbelleven. Enerzijds is hij lid van de raad van bestuur en AT&T's grootste individuele aandeelhouder, anderzijds stoomt hij Liberty Media klaar om een toekomstig concurrent te worden van zijn nieuwe baas. Daarbij komt dat het niet botert tussen Malone en AT&T-baas Micheal Armstrong. Malone's aandelen AT&T verliezen in die dagen een miljard dollar aan waarde, iets wat hij Armstrong persoonlijk kwalijk neemt. Na drie korte jaren stoot Armstrong Liberty Media af. Met een kleine staf van 50 mensen maar met grote belangen in onder meer News Corp. van Rupert Murdoch, AOL Time Warner, Vivendi en Motorola, krijgt Malone zijn bewegingsvrijheid terug. De dwangbuis van AT&T was hem nooit bevallen.

TV-junkies

Eenmaal losgebroken van AT&T richt Malone zijn pijlen op Europa, waar hij – zoals verwacht – niet de makkelijkste weg kiest. Junk-bonds worden opgekocht, aandelenportefeuilles opgeslokt, ingewikkelde schuldposities in eigen vermogen omgezet en vrienden uitgeknepen. Onder die vrienden is ook kabelgenoot Gene Schneider, eigenaar van United Global Communications (UGC). Zoon Mark runt in die dagen de kabeldochter United Pan-European Communications (UPC) met het hoofdkantoor in Nederland. Als UPC wordt meegesleurd in de neerstortende internet- en telecomlawine, ontstaat een uitgelezen kans voor de diepe zakken van Malone. In een karakteristiek complexe overeenkomst neemt Malone in 2001 een minderheidsaandeel in UPC, maar verkrijgt 72 procent van de stemrechten en daarmee indirect de zeggenschap over UPC. Malone belooft wel de komende tien jaar met zijn oude vriend Schneider mee te stemmen over de toekomst van UGC. Maar er wordt gefluisterd dat Malone het roer stevig in handen heeft en dat Schneider niet zo blij is met hoe de overeenkomst uitpakt.

lees verder op pagina 61



IN NEDERLAND DENKT UPC ZO DE INKOMSTEN PER KABELABONNEE OP TE KUNNEN SCHROEVEN VAN 12 NAAR 25 EURO

“Niets van waar,” is Schneiders commentaar. Uit zijn mond geen onvertogen woord over Malone. “Een buitengewoon zakenman, openhartig, rechtdoorzee maar altijd open kaart spelend. Wij hebben precies gekregen wat we wilden.”

In Duitsland ruikt Malone zijn grootste kans: het geprivatiseerde Deutsche Telekom heeft een zestal regionale kabelbedrijven in de aanbieding. In de zomer van 2001 biedt Malone 5 miljard dollar.

In het conservatieve Duitsland, waar de kijker al jaren op een dagelijkse portie crimi's en *Op Volle Toeren*-achtige programma's wordt getrakteerd, wordt Malone gevreesd als een olifant in een porseleinkast. “Zijn ideeën zijn tegengesteld aan hoe hier de afgelopen twintig jaar gewerkt werd,” laat een RTL-woordvoerder weten. Duitse zenders zijn bang dat Malone zijn eigen programma's op de buis zal forceren. Daarbij komt dat de Duitse tv-junkies tientallen kanalen, van sport tot film, praktisch gratis ontvangen. Voor de nog grotere keuzevrijheid die Malone belooft willen ze geen veertig euro per maand betalen. En het Bundeskartelamt eist dat Malone miljarden in het verouderde kabelnetwerk investeert ten behoeve van telefonie via de kabel, zodat Deutsche Telekom op dat gebied wat concurrentie krijgt. Malone struikelt uiteindelijk omdat hij verschillende hordes tegelijkertijd probeert te nemen. Hij legt zowel de overname van de Deutsche Telekom-onderdelen als de overname van Duitslands derde kabelmaatschappij TeleColombus én de aankoop van 22 procent van Kirch betaaltelevisie tegelijkertijd aan de Duitse mededingingsautoriteiten voor. En natuurlijk moeten alle drie goedgekeurd worden. In de contracten laat hij clausules opnemen die ontbinding betekenen mocht een van de overnames worden geblokkeerd.

Nein, danke, is het antwoord van het Bundeskartelamt. Daarmee slaan zij een groot gat in Malone's Europese plannen. Een gat dat nog groter wordt als de obligatiehouders van de Britse kabelonderneming NTL *no, thank you* antwoorden op Malone's voorstel om 50 procent van de schulden over te nemen. In plaats van 25 miljoen Europese aansluitingen blijft Malone ineens op 11 miljoen huiskamers steken.

Favoriet

Toch is Malone in de ogen van veel analisten nog steeds favoriet op de Europese kabelmarkt, zeker nu zoveel bedrijven voor het grijpen liggen. “Deutsche Telekom heeft het afgelopen jaar geen koper kunnen vinden en kon wel eens water bij de wijn doen,” verwacht Chris Dixon, analist van zakenbank UBS Warburg. Ook Mike Erickson, vice president of investor relations bij Liberty Media, erkent het belang van de Duitse markt. “Om

schaalvoordelen te kunnen behalen blijft Duitsland voor ons van grote betekenis.” Erickson maakt er geen geheim van dat Liberty Media opnieuw aast op de zes restanten van Deutsche Telekom. “Er wordt nu tussen de twee en drie miljard dollar geboden, bijna de helft van wat wij eerder op tafel moesten leggen,” lacht Erickson. Een lach die verraadt dat Malone als een van de weinigen over de benodigde euro's beschikt voor de uitverkoop bij Deutsche Telekom.

Met de overblijfselen van Deutsche Telekom, zijn belang in UPC, Casema en het Engelse Telewest kan Malone Europa's grootste kabelgigant creëren. Tezamen met zijn belangen in Japan en Zuid-Amerika liggen 25 miljoen aansluitingen binnen bereik, tweemaal het aantal uit zijn hoogtijdagen in Amerika. Daarnaast liggen nog eens 25 miljoen huishoudens op een steenworp van Malone's potentiële kabels, wat een totale markt van 50 miljoen aansluitingen kan betekenen.

Blijft de vraag of Malone de kabelwereld kan veroveren met een *hands-off* strategie vanuit een kantoorje met zestig werknemers in Colorado. Erickson meent van wel. “Liberty Media is zeer actief in de raden van bestuur. Vanwege onze kruisbelangen hebben wij goed zicht op nieuwe uitdagingen in de industrie en spelen zo een cruciale rol bij het maken van strategische keuzes.”

Maar om zijn visie rendabel te maken, zal Malone de op zijn kabel aangesloten Europeanen een groot aantal nieuwe diensten op moeten dringen. Een heikel punt, maar analisten scharen zich aan de kant van Liberty Media. “Hoeveel extra de Europeaan bereid is te betalen, hangt af van wat Liberty Media's aanbiedt. Gezien Liberty's mediabelangen staan ze sterk,” meent Chris Dixon.

De oude Schneider lacht hard om de kabelprijzen in Europa. “De consument heeft tot nu toe een kabelkoopje. Wij gaan ze iets extra's bieden tegen een hogere prijs. Prima als ze het niet willen, maar men moet wel de keus krijgen.” In Nederland denkt UPC zo de inkomsten per kabelabonnee op te kunnen schroeven van 12 naar 25 euro. Van vitaal belang is invoering van digitale televisie en het verschijnen van settopboxen in de huiskamers waarmee de kijker middels interactieve televisie tot een groot aantal nieuwe aankopen verleid kan worden.

De introductie is al enkele malen uitgesteld. Maar na alle technologische investeringen in de internetluchtbel lijkt een werkende settopbox dichterbij dan ooit. Een toekomst waar nog steeds niemand op zit te wachten? Bennett heeft het eerder gehoord en altijd genegeerd: “Consumenten zijn tevreden met wat ze geboden wordt totdat je ze iets nieuws biedt. Je moet de consument overtuigen dat zij iets nodig hebben.” ■