



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Marc Bauder

Die Medienkonzerne Time Warner und News Corporation Ltd.

Ein Vergleich ihrer Anpassungsfähigkeit
an technologische Entwicklungen
und veränderte Marktbedingungen

**Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Heft 120

Köln, im März 2000

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 120: 3-934156-09-6

Schutzgebühr 7,- DM

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rrz.uni-koeln.de/wiso-fak/rundfunk/index.html>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
100704.3076@compuserve.com
oder an die u. g. Postanschrift



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Prof. Dr. H. M. Schellhaaß
Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36
Telefax: (0221) 24 11 34

Marc Bauder

Die Medienkonzerne Time Warner und News Corporation Ltd.

Ein Vergleich ihrer Anpassungsfähigkeit
an technologische Entwicklungen
und veränderte Marktbedingungen

1. Einleitung	1
2. Time Warner Inc.	3
2.1 Geschichte und Entwicklung	3
2.2 Umsatz und Konzernüberblick	5
2.3 Aktuelle Entwicklungen	8
2.4 Die Fusion zwischen AOL und Time Warner	9
2.5 Auswirkungen der Fusion auf den Medienmarkt	12
3. Die News Corporation Ltd.	15
3.1 Geschichte und Entwicklung	15
3.2 Umsatz und Konzernüberblick	17
3.3 Aktuelle Entwicklungen	20
4. Vergleich von Time Warner und News Corporation Ltd.	23
4.1 Basisstrategien	23
4.2 Innovationsstrategien	24
4.3 Internationalisierungsstrategien	25
4.4 Führungsmodelle	26
4.5 Organisationsstrukturen	28
4.6 Kommunikationsstrukturen	30
5. Zusammenfassung und Fazit	33
Literatur	35

Marc Bauder

Die Medienkonzerne Time Warner und News Corporation Ltd.

Ein Vergleich ihrer Anpassungsfähigkeit an technologische Entwicklungen
und veränderte Marktbedingungen^{*}

1. Einleitung

Die Medienbranche befindet sich im Umbruch. Zum einen zeichnet sich in der traditionellen Medienbranche eine steigende Unternehmenskonzentration und zunehmende Globalisierung ab,¹ zum anderen führt das Kommunikationszeitalter und die damit verbundene rasante Entwicklung des Internet zu einem Zusammenwachsen der „alten“ und „neuen“ Medien.²

Welche Erfordernisse und Fähigkeiten zur Anpassung an solche technologische Entwicklungen und veränderte Marktbedingungen an Medienkonzerne gestellt werden, soll am Beispiel der beiden Unternehmen Time Warner und News Corp. exemplarisch untersucht werden. Wie hochaktuell dieses Thema ist, zeigt die am 10. 1. 2000 bekannt gegebene Fusion zwischen dem Online-Anbieter AOL und dem Medienkonzern Time Warner. AOL, dessen Gründung gerade einmal 15 Jahre zurück liegt, ist erst in den letzten beiden Jahren zu einem wirtschaftlich erfolgreichen Online-Unternehmen avanciert. Das rasante Wachstum ist dabei vor allem auf ein aggressives Aufgreifen neuer Technologien und neuer Märkte, die hohe Bewertung an der Börse und auf den Einsatz der enormen Marktkapitalisierung für Akquisitionen und Zusammenschlüsse zurückzuführen. Bei Bekanntgabe der Fusion lag die Marktkapitalisierung des Online-Dienstleisters mit 165 Mrd. US\$ weit über der des führenden Medienkonzerns Time Warner (83 Mrd. US\$).

Als Mitte Dezember mit der Abfassung der vorliegenden Arbeit begonnen wurde, war die Fusion noch nicht absehbar. Der damalige Grund für die Auswahl von Time Warner lag vielmehr in dessen Vorreiterstellung bei der Nutzung der Kabelnetze als Plattform für Programmdistributionen, Online-Dienste und Telefon-Angebote. Als einziger traditioneller Medienkonzern der Welt verfügte das Unternehmen in Amerika über bedeutende Marktanteile an Kabelnetzwerken, in deren technologische Weiterentwicklung enorm investiert wurde. Darüber hinaus erkannte das Unternehmen frühzeitig die Notwendigkeit der zentralen Bündelung und Koordination der Online-Aktivitäten aller Geschäftsfelder in dem Bereich Time Warner Digital Media. Die Fusion mit AOL bestätigt den Verfasser dieser Arbeit in seiner Auswahl. Gerade Time Warner's Kabelnetze waren einer der Hauptgründe für einen Zusammenschluß der beiden Unternehmen.

^{*} Überarbeitete Fassung eines Term Papers, das der Verfasser, Student der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln, im WS 1999/2000 im Rahmen einer von Dr. Lucy Küng und Dr. Mark Wössner an der Universität St. Gallen gehaltenen Vorlesung „Medienwirtschaft“ erstellt hat.

¹ Siehe KOPS 2000, S. 1ff.

² ebenda



Die Auswahl der News Corp. begründet sich aus der Tatsache, daß dieses Unternehmen, im Gegensatz zu Time Warner, trotz des gemeinsamen Ursprungs als Verlagsunternehmen eine andere strategische Ausrichtung und Positionierung am Markt gewählt hat. Im Gegensatz zu allen anderen Unternehmen der Branche verfolgt die News Corp. sehr erfolgreich die Kostenführerschaft als Basisstrategie.

Der fünftgrößte Medienkonzern der Welt ist eng mit der Person Rupert Murdoch verbunden, der alle strategischen Entscheidungen bis in die Einzelunternehmen hinein dominiert. Murdoch ist in der Branche dafür bekannt, daß er ständig die Gesetze und Regeln des Marktes bricht und im Wettbewerb mit anderen Anbietern einen sehr aggressiven Preiskampf führt. Erst in den letzten Jahren erkannte das Unternehmen die zunehmende Bedeutung der Neuen Medien und die dadurch hervorgerufene Veränderung der Marktbedingungen. Durch erhebliche Investitionen versucht es nun, dieses Defizit in der strategischen Positionierung wettzumachen.

Die Analyse soll zeigen, daß beide Medienkonzerne trotz erheblicher Unterschiede in der strategischen Ausrichtung nicht nur gute Chancen haben, sich auch in Zukunft an technologische Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können, sondern sogar eine Vorreiterstellung einnehmen werden.

Um die zentrale Frage der Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen erfassen zu können, werden zunächst in den Kapiteln 2 und 3 die beiden Medienkonzerne einzeln vorgestellt. Dabei stehen die Unternehmensgeschichte, die Organisationsstruktur und aktuelle Entwicklungen im Vordergrund. Darauf aufbauend werden in Kapitel 4 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Time Warner und der News Corp herausgearbeitet. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf Innovationsstrategien, Führungsmodelle, Unternehmensorganisation und Kommunikationsstrukturen gelegt, die besonders geeignete Indikatoren für eine Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen bilden. Kapitel 5 faßt die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

2. Time Warner Inc.

2.1. Geschichte und Entwicklung

Die Time Inc. wurde 1922 von Henry Luce und Briton Hadden mit dem Ziel gegründet, ein neues kreatives Nachrichtenmagazin ("Time") zu schaffen. In der Folgezeit kamen weitere Wirtschaftsmagazine und Illustrierte hinzu, wie z. B. das Wirtschaftsmagazin "Fortune" und die Illustrierte "Life Magazine".¹ Mitte der sechziger Jahre weiteten sich dann die Geschäftsaktivitäten von Time Inc. auf Buchklubs und den Fernsehmarkt aus. Den größten Erfolg bildete 1972 die Einführung des weltweit ersten Pay-TV-Senders HBO, der den Einstieg in das Kabel-TV-Geschäft bedeutete und sich schnell zu einer „cash cow“ des Unternehmens entwickelte.

Das von den Brüdern Harry, Albert, Jack und Sam Warner aufgebaute Filmstudio Warner Bros., eines der größten Filmstudios in Hollywood, wurde durch Klassiker wie „Little Caesar“ (1930), „Casablanca“ (1942) und „Rebel Without a Cause“ (1955) berühmt.² 1969 erwarb Kinney National Services, die Firma des Comic-Verlegers Steven Ross ("Superman", "Batman", "MAD"), dieses Filmstudio von Seven Arts Ltd., die 1967 Warner Bros. übernommen hatten. Drei Jahre später wurde das Unternehmen in Warner Communications Inc. umbenannt, um den primären Fokus des Unternehmens auf Kommunikation und Entertainment zu verdeutlichen. In den siebziger und achtziger Jahren entwickelte sich Warner Communications zu einem stark diversifizierten Entertainment-Unternehmen. Insbesondere durch den 1976 eingekauften Videospiele- und Computer-Hersteller Atari wurden hohe Gewinne erzielt.

Ross' unternehmerisches Interesse lag besonders im Bereich des Kabelfernsehens. So wurde 1978 zusammen mit American Express das weltweit erste interaktive Kabelfernsehensystem Qube eingeführt, das den Abonnenten 30 Programme mit Entertainment, Information und Bildung plus die Möglichkeit der „two-way-interactive-communication“ und des Pay-per-view anbot.³ Man scheiterte jedoch an den zu hohen operativen Kosten und an Fehlern in der Programmplanung. Gleichwohl wurde eine Vorreiterstellung im Bereich des interaktiven Fernsehens erzielt, die später in etlichen profitablen Kabel-Franchisements in wichtigen Städten der USA mündete. Darüber hinaus war Warner Communications mit der Einführung von MTV einer der ersten bei der Entwicklung neuer Programmformate für das Kabelfernsehen, verkaufte dieses jedoch später an Viacom.

Die frühen achtziger Jahre waren für Time Inc. kritisch, da die Umsätze im Magazin-Bereich bei konstanten 6 % Wachstum stagnierten und auch Umsatzeinbußen bei HBO auftraten. Darüber hinaus hatte das Unternehmen durch die erfolglose Einführung des Magazins „TV-Cable-Week“, das nach nur 5 Monaten eingestellt werden mußte, Verluste in Höhe von 47 Mio. US\$ zu verkraften. Ein weiteres Problem war, daß Time Inc. im Gegensatz zu globalen und diversifizierten Unternehmen (wie Ber-

¹ Vgl. www.hoovers.com/premium/profiles/11482.htm

² Vgl. ebd.

³ Vgl. GERSHON (1997), S. 137f.



telsmann, News Corp. und Maxwell Communication) 1983 gerade einmal 10 % des Umsatzes auf ausländischen Märkten erzielte.¹ Daher wurden in der Folgezeit Verhandlungen mit CBS, Gannett und Capital Cities/ABC über mögliche Käufe oder Fusionen geführt, die aufgrund unterschiedlicher Unternehmensphilosophien und Problemen im Management aber nicht zum erhofften Abschluß kamen.

1987 wurden dann erste Gespräche mit Warner Communications aufgenommen, die ebenfalls auf der Suche nach einer strategischen Zusammenarbeit waren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere im Bereich des Kabelfernsehens, in dem Time Inc. der zweitgrößte und Warner Communications der fünftgrößte Anbieter in den USA waren, erhoffte man sich, durch eine Fusion Synergieeffekte zu erzielen. 1989, in der post-announcement-Phase, verhinderte das Filmstudio Paramount beinahe die Time-Warner Fusion, indem es ein feindliches Übernahmeangebot für Time Inc. abgab, das 50 % über dem Wert der Aktien lag.² Jedoch konnten die Aktionäre von der Vorteilhaftigkeit der Fusion mit Warner Communications überzeugt werden, die schließlich für 14,9 Mrd. US\$ akquiriert wurden.

Nachdem Ross 1992 verstarb, übernahm Levin die Führung des Konzerns. Dieser spaltete im gleichen Jahr das Tochterunternehmen Time Warner Entertainment (TWE) ab, in der das Kabel- und Filmgeschäft gebündelt wurde. Mitte der neunziger Jahre war Levin erstmals der Kritik ausgesetzt, nachdem sein Prestigeprojekt Full Service Network (FSN) dem Unternehmen rund drei bis fünf Mrd. US\$ Verluste einbrachte: Auf 500 Kanälen, so war geplant, sollte FSN interaktives Fernsehen, Bildschirmtelefon und Home-Shopping ermöglichen.³ Von dieser finanziellen Belastung und der kostspieligen Akquisition von Warner Communications konnte sich Time Warner Inc. nur langsam erholen.

Bereits 1987 soll Levin seine Vision von einem allumfassenden Medienkonzern formuliert haben, der durch den Zusammenschluß von Time Inc., Warner Communications und Turner Broadcasting Systems zustande kommen sollte. Als 1996 Disney und Capital City/ABC fusionierten und damit zum größten Medienkonzern vor Time Warner aufstiegen, erfolgte noch im selben Jahr der Zusammenschluß mit Turner Broadcasting Systems.⁴ Dessen Gründer Ted Turner hatte 1976 mit den Gewinnen aus seinem Unternehmen für Plakatwerbung eine lokale TV-Station in Atlanta gekauft, die er 1979 in die „Superstation“ WTBS umwandelte. 1980 gründete Turner das „24 Stunden Cable News Network“ (CNN); 1986 kaufte er die MGM/United Artists-Studios nebst Filmarchiv auf, deren Filmrechte seitdem in Turners Kabelsender TNT ausgewertet werden. 1992 ergänzte er sein Programmangebot um das Cartoon Network.

¹ Vgl. GERSHON (1997), S. 138.

² Vgl. www.hoovers.com/premium/profiles/11482.htm

³ Vgl. SCHULER (1997), S. 24.

⁴ Vgl. SJURTS (1998), S. 30.



Im September 1996 gab Time Warner schließlich nach langen Verhandlungen die Fusion mit Turner bekannt, die über einen Aktientausch in Höhe von 8,5 Mrd. US\$ vollzogen wurde. Ted Turner erhielt im Gegenzug den Posten des Vizepräsidenten, einen 11,3%igen Anteil an Time Warner sowie die Verantwortung für alle TBS-Programme und das Kabelgeschäft. Hinter der Fusion stand die Überlegung, die Nachrichten- und Programmwerte von Turner Broadcasting mit den stark komplexeren Geschäftsfeldern von Time Warner zu kombinieren.¹

Durch den Zusammenschluß der beiden Unternehmen erhielt das weit gestreute Portfolio eine starke Gewichtung auf den Film- und TV-Sektor, wodurch ein hoher Grad an vertikaler Integration von Programmproduktion und Programmverwertung erreicht werden konnte.² Bei der Programmlieferung erzielte der Medienkonzern dadurch einen Weltmarktanteil von 80 % - die Verwertung von Copyrights erbringt ca. 2/3 des Umsatzes. Daß die Geschäftsstrategie auf die vertikale Integration ausgelegt ist, zeigt auch das 1998 unterzeichnete Vertriebsabkommen mit dem Kabelnetzanbieter Tele-Communications, Inc. (TCI). Durch dieses konnte die Reichweite des WB-Networks auf 90 % aller US-Haushalte ausgedehnt werden.

2.2. Umsatz und Konzernüberblick

Time Warner Inc. war 1998 mit 26.838 Mio. US\$ (DM 48.577 Mio.) der weltweit umsatzstärkste Medienkonzern der Welt. Er konnte den Umsatz in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr sogar um 9 % steigern. Die Anzahl der Beschäftigten ging hingegen im gleichen Zeitraum von 97.600 auf 96.900 zurück. Tabelle 1 schlüsselt die Entwicklung der internationalen Umsätze nach den beiden Geschäftsgruppen Time Warner und Entertainment Group auf.

Die Geschäftsbeziehungen der Time Warner Inc. sind sehr stark mit dem Heimatmarkt in den USA verbunden, auf dem 80 % des Gesamtumsatzes erwirtschaftet werden. Die Time Warner Group (41,7 % des Gesamtumsatzes) und die Entertainment Group (37,9 %) konnten hier ihren jeweiligen Teilumsatz sogar noch steigern. Die wichtigsten geographischen Auslandsmärkte sind Europa mit 12 % des Gesamtumsatzes und Asien mit 3 %. Die Umsätze auf den meisten ausländischen Märkten sind weitestgehend konstant geblieben, nur in Deutschland und Japan gingen die Umsätze in beiden Geschäftsbereichen zurück. Hauptaktionär von Time Warner ist nach wie vor Ted Turner, der 11,3 % der Aktien hält. John Malone/Liberty Media hält 10 %; der Rest befindet sich beim Time Warner-Management und im Streubesitz.

¹ Levin begründete dies folgendermaßen: „The complimentary nature of the two organizations will allow us to maximize the value of our assets and distribution systems and position us as the leading media company in an increasingly competitive global marketplace“. Zitiert nach GERSHON (1997), S. 148.

² Vgl. SJURTS (1998), S. 30.



Tabelle 1:
Umsatzentwicklung zwischen 1996 und 1998 (Angaben in Mio. US\$)

Time Warner	1996	1997	1998	Entertainment Group	1996	1997	1998
USA	7.262	10.159	11.200	USA	8.727	9.096	10.177
UK	372	449	542	UK	383	488	459
Deutschland	452	420	432	Deutschland	374	284	263
Japan	399	417	405	Japan	196	172	162
Kanada	209	262	284	Kanada	157	137	145
Frankreich	229	195	227	Frankreich	143	152	163
Andere	1.141	1.392	1.472	Andere	881	999	887
Summe	10.064	13.294	14.582	Summe	10.861	11.328	12.256

Quelle: www.hoovers.com und TIME WARNER (1999a), S. 90.

Seit 1989 erfuhr die Organisationsstruktur von Time Warner mehrere Umstrukturierungen, in deren Folge Time Inc. und Warner Communications komplett integriert wurden. Aus der Fusion mit Turner Broadcasting ergab sich die Notwendigkeit einer erneuten organisatorischen Umbildung. Zwar wird im Annual Report von Time Warner Inc. nach wie vor nur von den beiden Geschäftsbereichen Time Warner und Entertainment Group gesprochen, jedoch wurde in dieser Arbeit, aufgrund der besseren Übersichtlichkeit und der strategischen Zuordnung, eine andere Darstellungsform gewählt (siehe Tabelle 2).

Im Bereich des Publishings ist Time Inc. mit 32 Magazinen und weltweit 120 Millionen Lesern das größte Verlagshaus der USA. Zu ihnen gehören renommierte Buchverlage wie Little, Brown and Co. und Warner Books. 1998 entfielen 21,1 % des gesamten Werbeumsatzes aller Magazine der USA auf Time Inc.¹ Jedoch nimmt dieser traditionelle Geschäftsbereich nur noch eine untergeordnete Stellung ein. Gerade einmal 16 % des Gesamtumsatzes wurden 1998 in diesem Bereich erwirtschaftet; und das Umsatzwachstum liegt mit 5 % weit unter dem durchschnittlichen Wachstum aller Geschäftsbereiche von 11 %.²

¹ Vgl. TIME WARNER (1999b), Fact Book 1999, S. 8f.

² Vgl. TIME WARNER (1999a), Annual Report 1998, S. 38.



Tabelle 2:
Geschäftsbereiche von Time Warner Inc.

Turner Broadcasting		Time Warner
	Entertainment (45%)	
Castle Rock Entertainment		Warner Brothers Warner Music Group
	Publishing (16%)	
		Time Inc.
	Cable Networks (20%)	
Turner Broadcasting New Line Cinema CNN News Group		Home Box Office (HBO)
	Cable Systems (19%)	
		Time Warner Cable

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben von TIME WARNER (1999a), Annual Report 1999

Mit 45 % am Gesamtumsatz und einem Wachstum von 13 % gegenüber dem Vorjahr stellt der Entertainment-Bereich weiterhin die „cash cow“ des Unternehmens dar. So ist Warner Brothers weltweit führend in der Herstellung, der Distribution, der Lizenzierung und dem Marketing von Kinofilmen, Fernsehserien und Videos. Insgesamt verfügt dieser Bereich über 39.000 Stunden Film- und Fernsehrechte, 5.700 Kinofilme und 32.000 Fernsehtitel. Schon jetzt erzielt Warner Bros. 34 % des Gesamtumsatzes im Ausland – aufgrund des jährlichen Wachstums von 15 % ist die Tendenz weiterhin steigend.¹ Darüber hinaus besitzt der Entertainment-Bereich wichtige Anteile an Kabelsendern wie Cinemax, Comedy Central und Sega Channel.

Die Warner Music Group ist das weltweit am stärksten diversifizierte und vertikal integrierte Musikunternehmen. Durch eine verstärkte Präsenz auf ausländischen Märkten wurden dort 1998 rund 52 % des Umsatzes erwirtschaftet. Time Warner Cable Systems ist zur Zeit mit rund 13 Mio. Abonnenten der größte Kabelnetzbetreiber Nordamerikas. Im Rahmen eines Joint Ventures mit MediaOne, Microsoft und Compaq wird darüber hinaus mit „Road Runner“ ein high-speed Internet-Zugang für derzeit mehr als 150.000 Abonnenten angeboten.² Auch im Bereich der Cable Networks ist Time Warner einer der führenden Anbieter in den USA. Die Turner Entertainment Networks stellen mit TBS Superstation, TNT, Cartoon Networks und Turner Classic Movies einige der stärksten Brands in der amerikanischen Fernsehunterhaltung dar. So ist TBS Superstation das erfolgreichste Cable Network der USA, und TNT erreichte 1998 nach zehnjähriger Laufzeit rund 75 % aller amerikanischen Fernsehhaushal-

¹ Vgl. TIME WARNER (1999b), Fact Book 1999, S. 10f u. Annual Report 1998, S. 38.

² Vgl. TIME WARNER (1999a), Annual Report 1998, S. 8.



te. Das Angebot der CNN News Group, die von Turner in die Fusion mit eingebracht wurde, kann von weltweit mehr als einer Milliarde Menschen empfangen werden. Darüber hinaus besitzt die CNN News Group im Bereich der Nachrichtenzulieferung eine unangefochtene Vormachtstellung. Mehr als 70 % aller nordamerikanischen Sender beziehen ihre Nachrichten von CNN. In letzter Zeit sind die Marktanteile infolge der zunehmenden Konkurrenz von MSNBC, Fox News und Bloomberg Television allerdings zurückgegangen.

HBO, der Kanal, der erstmals die Idee des Bezahlfernsehens umsetzte, sendet mittlerweile in mehr als 35 Ländern; er gilt damit als weltweit erfolgreichster Pay-TV-Sender. In den USA hatten die 10 angebotenen Kanäle von HBO 1998 rund 34,6 Mio. Abonnenten. Insgesamt konnte der gesamte Geschäftsbereich der Cable Networks 1998 20 % des Gesamtumsatzes erwirtschaften, was einer Steigerung von 11 % gegenüber dem Vorjahr entspricht.¹

2.3. Aktuelle Entwicklungen

Aktuellen Entwicklungen zufolge sind einige Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen geplant. So soll künftig die Warner Music Group wieder vom Filmbusiness getrennt und in einen eigenen Geschäftsbereich überführt werden.² Daß die Time Warner Inc. auch im Musikbereich die Marktführerschaft anstrebt, zeigt die am 23. 1. 2000 bekanntgegebene Fusion mit EMI.³ Das zukünftige Unternehmen Warner-EMI-Music wird weltweit rund 25 % der Musik-Industrie kontrollieren. Darüber hinaus ist zusammen mit Sony und der Musikhandelskette CDNow geplant, daß separate Tochterunternehmen Columbia House (Time Warner-Anteil: 37 %) zum größten Online-Musik- und Video-Club in den USA auszubauen. Die gesamten Time Warner Online-Aktivitäten werden zudem in der Tochtergesellschaft Time Warner Digital Media gebündelt. Dadurch sollen die in den letzten Jahren begonnenen Aktivitäten auf dem Informations- und Kommunikationssektor erheblich verstärkt werden. So startete Time Warner am 7. 12. 99 mit entertainment.com die weltweit erste reine Internet-Entertainment-Seite, auf der neben den üblichen Produktinformationen auch Kurzfilme, Videoclips oder Kino-Trailer – auch von Konkurrenzprodukten anderer Studios – und Ausschnitte aus alten TV-Shows angeboten werden.⁴ Zusätzlich findet man dort im Rahmen des Merchandising einen Online-Shop und einen Chat-Room. Langfristig wird geplant, auch Filmpremieren und Video-on-Demand vorab auf diesen Seiten anzubieten.

Auch die Aktivitäten auf dem Markt für Kabelnetze sollen weiter ausgebaut werden. Bereits 1998 schloß Time Warner dazu mit AT&T einen Vertrag ab, wonach die Telefongesellschaft die Kabelnetze von Time Warner für lokale Telefondienste nutzen

¹ Vgl. ebd., S.38.

² Vgl. SCHULER (2000), S. 35.

³ Vgl. HARDING (2000), siehe: www.ft.com/hippocampus/q32d49a.htm.

⁴ Vgl. o.V.(1999), S. 5 und www.entertainment.com



kann.¹ Allerdings ist AT&T mehr und mehr zu einem ernsthaften Konkurrenten von Time Warner aufgestiegen, nachdem es Kabelsysteme aufgekauft und die Kabelbetreiber TCI und MediaOne schluckte. Problematisch daran ist, daß MediaOne wiederum 25 % an Time Warner Entertainment (Warner Bros. Film- und TV-Studio, Warner Music, HBO, WB Television Network) besitzt. MediaOne wurde daraufhin angehalten, sich nicht mehr ins Tagesgeschäft von Time Warner-Entertainment einzumischen.

2.4. Die Fusion zwischen AOL und Time Warner

Bei der Vorstellung des Annual Report 1998 sagte Gerald Levin am 9. März 1999: „Combined with Time Warner’s position as the world’s premier programmer and direct marketer, Cable’s elegant embrace of the digital realm gives us [...] full access to the revolutionary possibilities of the Internet. Whether it’s high-speed delivery through our broadband cable architecture, or the portals and myriad Web sites our business have in place, or the direct-marketing infrastructure we bring to e-commerce, Time Warner is optimally positioned in every phase of what has already emerged as the formative communications paradigm of the 21st century“.²

Neun Monate später, am 10. 1. 2000, gab American Online (AOL), der größte Online-Dienst der Welt, die Fusion mit Time Warner Inc. bekannt.³ Ob Levin einsehen mußte, daß er sein propagiertes Ziel nicht alleine erreichen konnte oder ob er schon damals wußte, daß eine Fusion mit AOL die einzige Möglichkeit war, sich den veränderten Umweltbedingungen anzupassen, sei dahin gestellt. Schon zweimal hatte Time Warner Probleme, einen eigenen Weg in die interaktive Welt zu finden: Zuerst scheiterte in den 80er Jahren das Projekt Warner Amex, und auch das Full Service Network (FSN), das Anfang der neunziger Jahre in Florida eingeführt und getestet wurde, verschlang bisher Unsummen. Peter Kreisky von Mercer Management Consulting folgerte daher: „AOL is the company Time Warner has been trying to create for years“.⁴ Und ein Analyst von Pain Webber sagte: „Time Warner has taken a 24-month lead by combining with AOL rather than trying to create its own internet company“.⁵

American Online Inc. wurde 1985 in Duller, Virginia, gegründet. Es stieg innerhalb kürzester Zeit im Bereich interaktiver Dienste, Web Brands, Internet-Technologien und E-Commerce zum weltweit führenden Anbieter auf.⁶ American Online, Inc., bietet mit AOL (weltweit 20 Mio. Mitglieder) und CompuServe (2,2 Mio. Mitglieder) zwei bedeutende Internet-Dienste an. Es verfügt über mehrere führende Internet Brands, wie z. B. AOL Instant Messenger und Digital City. Darüber hinaus besitzt das Unterneh-

¹ Vgl. TIME WARNER (1999a), Annual Report 1998, S. 8.

² LEVIN (1999), S. 8.

³ Vgl. o.V. (2000b), S. 18.

⁴ Zitiert nach WATERS (2000), siehe: www.ft.com/hippocampus/q31e346.htm.

⁵ Zitiert nach WATERS (2000), siehe: www.ft.com/hippocampus/q31e346.htm.

⁶ Vgl. <http://media.web.aol.com/media/press.htm>. Die folgende Beschreibung der Unternehmensaktivitäten wurde ebenfalls der angeführten Seite entnommen.



men mit dem Netscape Netcenter und AOL.COM zwei Internet-Portale sowie mit dem Netscape Navigator und Communicator zwei weltweit führende Browser. Mit AOLMovieFone, einem Filmguide und Ticketservice im Internet, ist man innerhalb kürzester Zeit zur Nummer Eins der USA aufgestiegen, und auch im Bereich des Musikangebotes im Internet ist man dort mit Spinner Networks und NullSoft, Inc. führend. Durch strategische Allianzen mit Sun Microsystems entwickelte AOL leicht einsetzbare E-Commerce-Lösungen für Unternehmen, die im Internet tätig sind. 1999 erzielte American Online, Inc. mit 12.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 4,8 Mrd. US\$.¹ Die Marktkapitalisierung betrug zum Zeitpunkt der Bekanntgabe der geplanten Fusion mehr als 165 Mrd. US\$, die von Time Warner hingegen „nur“ 83 Mrd. US\$.² Die Kursentwicklung war in den letzten drei Jahren so rasant, daß vier Aktiensplits vorgenommen wurden.

Der Deal zwischen AOL und Time Warner stellt die weltweit erste Transaktion dar, bei der sich ein traditioneller Medienkonzern mit einer Übernahme durch Aktien-tausch durch ein Online-Unternehmen einverstanden erklärt hat. Einer der Hauptgründe für den Zusammenschluß wird in dem gut ausgebauten Breitband-Kabelnetz von Time Warner gesehen, der in den USA mit rund 13 Millionen Kabelkunden einer der größten Anbieter ist. AOL besaß bisher keine Kabelnetze, obwohl diesen eine große Bedeutung für den high-speed Internet-Zugang der Zukunft zugeschrieben wird. Durch die Fusion der beiden Unternehmen können daher fast alle Stufen der digitalen Wertschöpfungskette im Fernsehen, im Internet und bei Printmedien abgedeckt werden: Time Warner bringt die Inhalte und das Kabelnetz ein, AOL seine rund 22 Millionen Internet-Kunden und seine Erfahrungen im E-Commerce. In fast allen Stufen dieser Kette gehört das neu entstandene Unternehmen dadurch zu den Marktführern in den USA.

Kurz nach der Bekanntgabe der Fusion wurden auch schon erste Übereinkünfte für eine übergreifende Zusammenarbeit im Marketing, Commerce, Content und der Promotion getroffen:³ So soll AOL auf seinen Seiten verstärkt für Time Warner's InStyle Magazine und die beiden Internet-Angebote CNN.com und Entertaimdom.com werben. AOL-Mitgliedern sollen im Gegenzug Zugang zu den zahlreichen Promotion Musik-Clips von Time Warner erhalten und sie sollen Rabatte für Magazin- und Fernseh Abonnements erhalten. Darüber hinaus ist geplant, auch in der Nachrichtennutzung Synergieeffekte zu erzielen. So werden zukünftig die CNN Nachrichten auch über AOL Plus via Breitband ausgestrahlt. Sicherlich werden auch die Nachrichteninhalte auf den AOL-Seiten von CNN geliefert. Auch im Bereich des Marketings und der Promotion dürften Kosteneinsparungen erzielt werden. Insbesondere im Bereich der Musik-Promotion erhofft man sich, Werbungssynergien zu erzielen. Der Deal zwischen Time Warner Music und EMI dürfte ein weiterer Schritt in diese Richtung sein. Des weiteren könnten die bekannten Warner Bros. Läden neben dem Verkauf ihrer Produkte gleichzeitig auch AOL Produkte und Dienstleistungen bewerben und

¹ Vgl. o.V. (2000b), S. 18.

² Vgl. VON BREDOW/ JUNG (2000), S. 95.

³ Vgl. zum folgenden <http://media.web.aol.com/media/press.htm>



anbieten. Zusätzlich können in den zahlreichen Magazinen und Zeitungen von Time Warner AOL CD's für Werbezwecke beigelegt werden. Darüber hinaus kann den Werbekunden des Unternehmens durch die Fusion ein breiteres Spektrum an Werbeträgern und -medien angeboten werden; dadurch sind größere Rabatte möglich.

Wie die Organisationsstruktur von AOL Time Warner endgültig aussehen wird, ist derzeit noch unklar. Es kann aber angenommen werden, daß es in den Geschäftsbereichen Musik, Entertainment, Breitband, Nachrichten, Technologie und Telephonie zu einer verstärkten Zusammenarbeit kommen wird. Traditionelle Unternehmensbereiche von Time Warner, wie z. B. der Printbereich oder die Fernsehnetworks, dürften weniger von einer Umstrukturierung betroffen sein (Tabelle 3 faßt die wichtigsten Aspekte der Fusion nochmals zusammen).

Gemäß den Nielsen/NetRatings werden die Internet-Seiten von AOL und Time Warner zusammen mehr als 47 Mio. Besucher haben. Sie werden damit weit vor den Besuchszahlen des Konkurrenten Yahoo (rund 35 Mio.) liegen.¹ Die Gesamtsumme aller zahlenden Kunden bzw. Abonnenten wird auf 100 Mio. geschätzt. Der Multimedia-Konzern, der einen Marktwert von mehr als 335 Mrd. US\$ haben dürfte, wird voraussichtlich einen Umsatz von rund 40 Mrd. US\$ erzielen und 80.000 Menschen beschäftigen. Zur Zeit wird damit gerechnet, daß 80 % des jährlichen Gesamtumsatzes aus Time Warner Aktivitäten kommen werden.² Am Ende eines Aktientausches, bei dem die Time Warner Aktionäre für jede ihrer Aktien 1,5 AOL Time Warner Aktien erhalten (die AOL Aktionäre können ihre Aktien 1:1 umtauschen), werden die Aktionäre von Time Warner 45 % und die von AOL 55 % des neuen Unternehmens halten. Time Warner's Vice Chairman Ted Turner, der bisherige Hauptaktionär des Unternehmens, wird dann ein Aktienpaket von 4 % halten, was einem Wert von rund 15 Mrd. US\$ entspricht.

Neuer Vorstandsvorsitzender von AOL Time Warner wird der 41 Jahre alte Steve Case von AOL, der sich insbesondere um technologische Entwicklungen und die Geschäftspolitik hinsichtlich der globalen Entwicklung der interaktiven Medien kümmern wird. Gerald Levin wird, wie auch schon bei Time Warner, für die Unternehmensstrategie und die operative Führung zuständig sein. Ted Turner, der durch den Aktientausch um mehrere Milliarden Dollar reicher geworden sein dürfte, wird nach wie vor die Position eines Vice Chairman einnehmen. Da der Zusammenschluß als Fusion unter gleichen („Merger of Equals“) deklariert wurde, wird der aus 16 Personen bestehende Verwaltungsrat der künftigen AOL Time Warner Inc. jeweils zur Hälfte von beiden Unternehmen besetzt werden.³

¹ Vgl. GLASNER (2000), siehe: www.wired.com/news/print/0,1294,33549,00.htm.

² Vgl. LOFTUS (2000), S. 3.

³ Vgl. o.V. (2000a), S. 13.



Tabelle 3:
Die Stärken von AOL, Inc., und Time Warner, Inc.

American Online, Inc.	Time Warner Inc.
Strength in Every Segment of the Media Value Chain	
World's largest online service	Strongest franchises in TV entertainment
Services in 15 countries and 7 languages	World's foremost news brand - CNN
World's largest dial-up narrowband network	Most successful premium TV network - HBO
Leading interactive technology development	Foremost creator of publishing brands
Most popular e-commerce platform	Leading global music company
#1 download music player	International leader in filmed entertainment
#1 and #2 Instant Messaging products	Most technologically advanced cable systems
Reaching Audience Around the World	
20 million AOL members	1 billion with access to a CNN service
2.2 CompuServe members	35 million HBO U.S. subscribers
3.4 million international members	120 million magazine readers
50 million AIM users	13 million cable subscribers
50 million ICQ registrants	3 of 5 top-rated basic-cable networks
20 million Netcenter registrants	320.000+ Road Runner customers
1.4 million simultaneous online users	
World-Class Brands and Businesses	
American Online	HBO The WB
CompuServe	CNN Looney Tunes
Netscape	TNT Time Warner Cable
ICQ	Cartoon Network Road Runner
AOL MovieFone	Time
AOL Instant MESSENGERS	People
Digital City	Sports Illustrated
Spinner	Warner Music
Winamp	Warner Bros.

Quelle: <http://media.web.aol.com/press>.

2.5. Auswirkungen der Fusion auf den Medienmarkt

Nachdem AOL bekanntgegeben hat, daß es mit Time Warner fusionieren wird, stellt sich die Frage, ob sich in Zukunft Internet- und Medienunternehmen gegenseitig aufkaufen, um einen gigantischen Supermarkt zu schaffen, der Filme, Fernsehen, Zeitschriften und Online-Dienste anbietet. Doch der Antrieb für solche Fusionen basiert auf einer viel einfacheren Strategie: Fernseh-, Telefon- und Internetdienste werden zu einem kompletten Paket zusammengefaßt und dem Konsumenten zu einem Gesamtpreis angeboten.¹ Diese Komplettangebote aus der Hand eines einzigen Anbieters nehmen inzwischen eine zentrale Rolle in der strategischen Ausrichtung großer amerikanischer Telekommunikations- und Internet-Unternehmen ein, und Sie werden auch in den nächsten ein bis zwei Jahren zu weiteren Fusionen zwischen diesen Branchen führen.

¹ Vgl. HILL/ LANDRO (2000), S. 8.



Es ist jedoch nicht immer vorteilhaft, alle Stufen der Wertschöpfungskette zu besetzen und zu bündeln - die vertikale Integration birgt auch Gefahren. Dies hat auch Steve Case erkannt: „If you try to push too much on the synergy side, you will likely be mediocre on the distribution and content side“.¹ Schon frühere Fusionen scheiterten an dem Versuch, Synergieeffekte zwischen dem Inhalt und der Distribution zu erzielen. Auch Time Warner, News Corp. und Viacom verschuldeten sich damals in Milliardenhöhe, um durch die vertikale Integration globale Medienkonzerne zu schaffen. Die Strategie, Synergieeffekte durch eine vollständige Kontrolle über alle Stufen der Wertschöpfungskette zu erzielen und dadurch die Rentabilität des Konzerns zu steigern, erwies sich bald als fundamentaler Fehler. Besitzt man beispielsweise nur mangelhafte Inhalte, die durch die Vertriebskanäle weiter verwertet werden können, wäre es vorteilhafter, bessere Inhalte extern zu beziehen (oder auf externe Distributionsmöglichkeiten zurückzugreifen).

Durch die Fusion mit Time Warner riskiert AOL, sein globales Netzwerk aus Allianzen mit anderen traditionellen Medienkonzernen zu verlieren. Diese unterschiedlichen Content-Lieferanten stellten in der Vergangenheit die Versorgung der AOL-Kunden mit hochwertigen und diversifizierten Medien- und Unterhaltungsinhalten sicher.² Nun droht diesen Medienkonzernen durch die vertikale Integration von AOL die Gefahr, daß in Zukunft primär auf die aggregierten Inhalte von Time Warner zurückgegriffen wird. Alte Allianzen könnten somit von AOL aufgekündigt werden. Insbesondere die Zukunft des Joint Ventures AOL Europe, das zwischen AOL und Bertelsmann Mitte der neunziger Jahre abgeschlossen wurde, gestaltet sich problematisch. Zwar wurde kurz nach der Bekanntgabe der Fusion von AOL und Time Warner in der Gütersloher Konzernzentrale erklärt, daß diese Fusion keinen Einfluß auf die Zusammenarbeit bei AOL Europe habe, jedoch sind viele Analysten hierin anderer Meinung.³ Die Frage ist nur, ob es sich AOL leisten kann, die Partnerschaft mit Bertelsmann zu kündigen, da Time Warner lediglich Qualitätsinhalte in englischer Sprache und primär aus den USA liefert, während insbesondere auf dem deutschen Markt deutschsprachige Inhalte mit einem lokalen oder europäischen Bezug nachgefragt werden.

AOL braucht also bis zu einem gewissen Grade seinen Partner. Daher dürfte auch hier wieder das Phänomen auftreten, daß man sich auf der einen Seite auf dem traditionellen Medienmarkt untereinander im Konkurrenzkampf (Time Warner und Bertelsmann) befindet, auf der anderen Seite in seinen Stammgeschäften überall dort zusammenarbeitet, wo man sich sinnvoll ergänzen kann.⁴ Somit dürften auch die in der Vergangenheit mit CBS (News, Sportline und Marketwatch) und Viacom (Nickelodeon und MTV) abgeschlossenen langfristigen Exklusivverträge über Content-Lieferungen weiter Bestand haben, obwohl diese direkt mit den Angeboten von Time

¹ Vgl. ebd.

² Vgl. EDGECLIFFE-JOHNSON/ LARSEN/ WATERS (2000), siehe: www.ft.com/hippocampus/q320036.htm

³ Vgl. LARSEN (2000), siehe: www.ft.com/hippocampus/q32003e.htm.

⁴ Vgl. Interview mit SCHMIDT (2000), S. 18.



Warner konkurrieren.¹

Darüber hinaus hat AOL am Tag der Fusionsbekanntgabe mit Time Warner drei weitere Allianzen abgeschlossen, die jedoch weitestgehend unbeachtet blieben: Mit General Motors hat man einen Vertrag unterzeichnet, der zukünftig den Kauf von GM-Modellen auf AOL's Auto-Channel-Seite ermöglichen soll; mit dem Public Broadcasting Service (PBS) schloß man einen Dreijahresvertrag über Inhaltslieferung und Programmwerbung ab; und an dem Internet-Shopping-Service Respond. com nahm AOL eine Minderheitenbeteiligung auf; AOL wird diesen auf seinen Seiten bewerben.²

Steve Case ist sich also durchaus bewußt, daß er den Content-Bedarf von AOL nicht allein durch die Ressourcen des Time Warner-Konzerns decken kann und darf. Es muß sich zeigen, in welchen Bereichen die Bündelung von Angeboten aus einer Hand zur Erzielung von Synergieeffekten von Vorteil ist und wo Partnerschaften und Joint Ventures vorzuziehen sind - eine Entscheidung, die nicht einfach zu treffen sein dürfte.

¹ Vgl. EDGECLIFFE-JOHNSON/ LARSEN/WATERS (2000), siehe: www.ft.com/hippocampus/q320036.htm.

² Vgl. GLASNER (2000), siehe: www.wired.com/news/print/0,1294,33549,00htm.

3. Die News Corporation Ltd.

3.1. Geschichte und Entwicklung

1952, im Alter von 21 Jahren, erbte der Oxford-Student und gebürtige Australier Rupert Murdoch die stark angeschlagenen "Adelaide News" von seinem Vater Sir Keith. Schon kurz nach der Übernahme bewies Murdoch seine Managementfähigkeiten im Wettbewerb mit anderen renommierten Zeitungen: Er begann ein aggressives Marketing verbunden mit Preissenkungen. Im Alter von 30 Jahren besaß er bereits eine Radiostation, eine Lizenz für einen Fernsehsender in Adelaide, mehrere Zeitungen, und er startete ein TV-Magazin.¹ 1964 gründete Murdoch die erste landesweite australische Tageszeitung "The Australian".

Doch Murdoch hatte größere Ziele, als nur in Australien zu expandieren. So kaufte er 1969 die englischen Massenblätter "News of the World" und "The Sun", die er zu populär-konservativen Sensations-Titeln umbaute.² Schon bei den ersten Akquisitionen zeichnete sich Murdoch's „borrow-and-buy“ Philosophie ab, die er bis heute beibehalten hat. 1973 wagte Murdoch mit dem Kauf der "San Antonio Express News" zum ersten Mal den Schritt auf dem US-Medienmarkt. Drei Jahre später erwarb er die stark geschwächte "New York Post". Auch diese beiden Zeitungen führte Murdoch mit der "Sun"-Taktik innerhalb kürzester Zeit zum Erfolg. Anfang 1979 schlug dann die offizielle Geburtsstunde der heutigen News Corporation Ltd., die von Sydney aus seitdem sämtliche Aktivitäten in der Welt steuert.³ Ein Jahr später erwarb Murdoch mit der Londoner „Times“ und der „Sunday Times“ erstmals Zeitungen von Weltformat. In den Folgejahren baute er sein Unternehmen zu einem internationalen Verlagskonzern aus.

Erst 1985, mit dem Erwerb von sieben Metromedia Fernsehsendern (Kaufpreis: 1,9 Mrd. US\$) und mit der Übernahme der Twentieth Century Fox-Filmstudios (Kaufpreis: 575 Mio. US\$) weitete Murdoch seine Geschäftstätigkeiten auch auf den audiovisuellen Sektor aus.⁴ Dabei unterlief Murdoch die amerikanische Gesetzgebung für den TV-Markt, die Ausländern den mehrheitlichen Erwerb von TV-Sendern verbot, indem er kurzerhand die amerikanische Staatsbürgerschaft annahm. Innerhalb von zwei Jahre baute Murdoch aus den so erworbenen Programmrechten und Distributionsmöglichkeiten das Fox Television Network auf. Doch bescherte ihm dieses in den ersten fünf Jahren, in denen es auf Sendung war, erhebliche Anlaufverluste. Allein 1988 mußte er Umsatzeinbußen in Höhe von 95 Mio. US\$ verkraften. Doch die Investition lohnte sich. Zwei Jahre später konnten bereits 91 % der Amerikaner das Programm von Fox empfangen, und 1991 wurden durch den Verkauf von Werbezeiten Einnahmen in Höhe von 550 Mio. US\$ erzielt.⁵ Ein nicht unerheblicher Einfluß auf

¹ Vgl. GERSHON (1997), S. 196.

² Vgl. GRIMBERG (2000), S. 75.

³ Vgl. ebd.

⁴ Vgl. GUNTHER (1998), S. 64.

⁵ Vgl. GERSHON (1997), S. 199.



den Erfolg von Fox hatte dabei das TV-Magazin "TV-Guide", das Murdoch 1988 von Triangle Publications für 3 Mrd. US\$ übernahm.¹ "TV-Guide" war mit einer Auflage von 17 Millionen die meist verkaufte Wochenzeitschrift der USA. Sie gab Murdoch die Möglichkeit, seine Senderkette erfolgreich zu promoten.

Auch in Europa verstärkte Murdoch seine Aktivitäten auf dem Fernsehmarkt. Bereits 1983 kaufte er das englische Unternehmen Satellite Television (SATV), änderte dessen Namen in Sky und begann, sein Programm über die örtlichen Kabelnetze auszustrahlen.² Sechs Jahre später sendete er dann als erster Anbieter in Europa sein Programm über Satellit aus. Nach nur 18 Monaten fusionierte Sky mit der erfolglosen British Satellite Broadcasting, die acht Monate nach Sky mit ihrer Ausstrahlung begannen, zu BSkyB. Doch auch hier waren die Anlaufverluste enorm. Allein 1990 machte Murdoch pro Woche Verluste in Höhe von 6 Mio. Pfund. Erst 1996, nach hohen Investitionen in Film- und Exklusivübertragungsrechte für Sportveranstaltungen, konnte der Sender erstmals aus der Verlustzone gebracht werden und einen Umsatz von 300 Mio. Pfund erzielen.

Durch die Unsummen verschlingenden TV-Aktivitäten bei Fox und BSkyB drohte News Corp. 1991 beinahe die Illiquidität: Kurzfristig wurden 7,6 Mrd. US\$ Schulden fällig.³ Diese Finanznöte fielen genau in eine Zeit, in der die Medienindustrie in eine weltweite Rezession steuerte. Murdoch war gezwungen, sein Unternehmen umzustrukturieren. So wurden einige Zeitungen verkauft, die Zahl der Arbeitsplätze wurde um 18 % reduziert, und die Neuverschuldung wurde drastisch verringert. The Economist beschrieb Murdoch's Aktivitäten in den achtziger Jahren wie folgt: „Nobody exploited the booming media industry in the late 1980's better than Mr. Rupert Murdoch's News Corp. – and few borrowed more money to do it.“⁴

Murdoch war dennoch bald wieder obenauf. 1993 übernahm er z. B. nach und nach den asiatischen Satelliten-Sender STAR TV. Ein Jahr später kaufte er sich zunächst mit einem 20 %-Anteil bei der US-Senderkette New World Communications ein, um deren zehn Stationen dem Fox Television Network anzuschließen. Drei Jahre später übernahm er New World komplett und startete als Konkurrenz zu Turner's CNN seinen eigenen Nachrichtensender Fox News. In der Folgezeit wurden strategische Allianzen mit dem US-Kabelanbieter TCI, dem brasilianischen Medienkonzern Globo und der mexikanischen Grupo Televisa geschlossen. Geplant ist der Aufbau eines Satellitenprogramms für ganz Lateinamerika.

Bei all seinen Fernsehaktivitäten verfolgte Murdoch bisher das gleiche Muster: aggressives Marketing verbunden mit enormen Preissenkungen und konsequenter Orientierung am Massengeschmack (insbesondere: exklusive Sportübertragungsrechte).

¹ Vgl. ebd. Mit im Kaufpreis enthalten waren auch "The Daily Racing Form" und "Seventeen Magazin".

² Vgl. SPAR/ ZAKARIA (1998), S. 3f.

³ Vgl. GRIMBERG (2000), S. 76.

⁴ Vgl. o.V. (1990), S. 62.



3.2. Umsatz und Konzernüberblick

Auch im Geschäftsjahr 1998/99 konnte die News Corp. ihren Umsatz gegenüber dem Vorjahr steigern. Sie ist mit einem Gesamtumsatz von 21.774 Mio. A\$ nach wie vor der fünft größte Medienkonzern der Welt. Tabelle 4 gibt die Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung der letzten fünf Jahre wieder.¹

Bei der Besteuerung seines Unternehmens verhielt sich Murdoch trickreich: Kurzerhand verlegte er den Firmensitz von 60 seiner 800 Tochtergesellschaften in Steuerparadiese wie die Bermudainseln, die British Virgin Islands oder die Caymans. Er konnte so den durchschnittlichen Steuersatz seines Unternehmens in den neunziger Jahren auf 5,7 % senken – Disney, Time Warner oder Viacom hatten hingegen im gleichen Zeitraum Steuern zwischen 27 % und 32 % abzuführen.²

Tabelle 4:
Ökonomische Basisdaten zur News Corp. Ltd. (Beträge in Mio. A\$):

	1998/99	1997/98	1996/97	1995/96	1994/95
Umsatz Gesamt	21.774	18.949	14.389	13.098	12.175
Gewinn nach Steuern	1.069	1.682	720	1.020	1.365
Beschäftigte	28.220	26.500	27.250	26.600	25.850

Quelle: Annual Report 1999 u. Grimberg, S. (1997), S. 47.

Die Geschäftsbeziehungen der News Corp. sind nach wie vor sehr stark mit dem nordamerikanischen Markt verbunden, auf dem 1999 rund 72 % des Gesamtumsatzes erwirtschaftet wurden.³ In Europa wurden 23 %, im Asien- und Pazifikraum 5 % des Umsatzes erzielt. Auch in der Gesellschafterstruktur hat sich nichts geändert: Cruden Investments, das die Interessen der Familie Murdoch vertritt, hält als Hauptaktionär 32 % der Aktien. Weitere Aktionäre sind die Citicorp Nominees (12 %), Westpac Custodian Nominees (8 %) und Chase Manhattan Nominees (7 %). Der Rest ist im Streubesitz.

Die News Corp. ist ein hoch diversifizierter Medienkonzern: Die Aktivitäten innerhalb einer Branche sind in jedem Land als eigene Gesellschaft mit weiteren Untergesellschaften eingetragen.⁴ Insgesamt ist das Unternehmen, wie Tabelle 5 zeigt, in sechs Geschäftsfeldern aktiv.

¹ Hierzu muß jedoch angemerkt werden, daß diese Angaben auf Grundlage der lockeren australischen Rechnungslegungsgesetzgebung gemacht wurden, da die News Corp. dort noch immer ihren Firmensitz hat. Würde man die amerikanische Regelung anwenden, so würde der Gewinn nach Steuern für das Fiskaljahr 1998 nicht mehr rund 1,1 Mrd. A\$ betragen, sondern lediglich noch 376 Mio. A\$. Für das Jahr 1997 hätte News Corp. sogar einen Verlust von 155 Mio. A\$ angeben müssen. Vgl. GUNTHER (1998), S. 69.

² Ebd.

³ Vgl. NEWS CORPORATION LIMITED (1999), Annual Report 1999, S. 56.

⁴ Vgl. GRIMBERG (2000), S. 78.



Mit einem Umsatz von 7.078 Mio. A\$ und einem Wachstum von 20 % ist der Geschäftsbereich Filmed Entertainment nach wie vor das wichtigste Standbein der News Corporation. Zu diesem gehören u. a. die Twentieth Century Fox Film Corp. (USA), Fox Filmed Entertainment (USA, u. a. Fox Searchlight Pictures, Fox Animation Studios), Fox Studios Australia (50 %) und die Fox Studios Baja (Mexiko). Welche hohe Bedeutung dieser Geschäftsbereich auch in Zukunft für das Unternehmen haben wird, verdeutlicht eine Aussage seines Geschäftsführers Peter Chernin aus dem Jahre 1998: „Our studio is going to be the great gold mine inside this company the years to come“.¹

Tabelle 5:
Umsatz 1998/99 nach Geschäftsfeldern (in Mio. A\$):

Filmed Entertainment	Television	Magazines and inserts	Newspapers	Book Publishing	Sonstiges
7.078 (33%)	6.161 (28%)	2.228 (10%)	4.134 (19%)	1.224 (6%)	949 (4%)

Quelle: NEWS CORP. (1999), Annual Report 1999, S. 55.

Einen nicht unerheblichen Stellenwert besitzt auch der TV-Bereich des Unternehmens. Dieser erwirtschaftete im gleichen Zeitraum 6.161 Mio. A\$, was eine Steigerung von 26,6 % gegenüber dem Vorjahr bedeutete. 1999 lag die Fox Television Network mit 19,4 % Marktanteil erstmals an erster Stelle in Amerika. Die News Corp. besitzt Kabel- und Satellitensender in fünf Kontinenten; sie erreicht somit nahezu 75 % der Weltbevölkerung. Tabelle 6 gibt eine Auswahl der bedeutendsten Anteile an Fernsehsendern, aufgegliedert nach Ländern, wieder. Die seit Mitte der neunziger Jahre verstärkten Investitionen in Kabelsender in den USA hatten das Ziel, die Wertungskette der eigenen Filmrechte weiter auszubauen, um so die komplette Wertschöpfungskette von der Herstellung bis zur Distribution zu besetzen.

¹ zitiert nach GUNTHER (1998), S. 69.



Tabelle 6:
Anteile der News Corp. an Fernsehsendern

USA	Fox Broadcasting Companies (Network, 100%) Fox Family Worldwide (Kabelkanäle, 49,5%) Fox Sports Network (Sportkanäle, 100%) Fox/Liberty Networks (100%) Regional Programming Partners (Sportkanäle, 40%) National Sports Partners (Sportkanäle, 50%) The Health Network (50%) Fox Sports World Español (50%) The Golf Channel (33%) Speedvision Networks (34%)
Europa	British Sky Broadcasting - BSkyB (GB, 40%) Stream (Digital-TV, Italien 35%) Vox (D, 49,9%) tm3 (D, 66%) Kirch Pay-TV AG/Premiere World (D, ca. 25%)
Südamerika	Canal Fox (100%) Fox Sports Latin America (50%) Telecine (12%) Cinekanal (21%) Sky Latin America (30%)
Australien	Foxtel (25%) Sky Network Television (25%)
China	STAR TV (100%) Phoenix Satellite Television (45%) ESPN Star Sports (50%) Channel V Music Networks (60%) VIVA Cinema (50%)
Indien	Asia Today (50%) ZEE TV (50%) Siticable Network (50%)
Japan	News Broadcasting Japan (80%) Sky Entertainment (50%) Sky Movies (50%) Sky PerfecTV! (11%)

Quelle: Eigene Darstellung nach NEWS CORP. (1999), Annual Report 1999.

Welche Bedeutung Murdoch's traditioneller Zeitungsbereich besitzt, zeigt sich daran, daß alle hierin enthaltenen Zeitungen zusammen die weltweit höchste Auflage haben.¹ Kein anderer Medienkonzern der Welt hat einen solchen Einfluß auf die Inhalte, die über die Zeitungen vermittelt werden. Der „newspaperman at heart“ nutzt sein Zeitungsimperium auch als persönliches Megaphon, um seine Freunde zu unterstützen und seine Konkurrenten anzugreifen.² Zwar lag das Wachstum dieses Geschäftsbereiches mit 9,5 % unter dem durchschnittlichen Zuwachs von 11,7 %, jedoch nimmt sein Anteil mit einem Jahresumsatz von 4.134 Mio. A\$ eine bedeutende Stellung im Unternehmen ein. Die Rolle der „cash cow“ aus den Anfangsjahren wur-

¹ Vgl. GERSHON (1997), S. 201.

² Vgl. GUNTHER (1998), S. 66.



de aber seit den verstärkten Aktivitäten auf dem TV-Markt von dem Geschäftsbereich des Filmed Entertainment übernommen. Zu der Palette der Zeitungen im Besitz von Murdoch gehören z. B. die in London ansässigen „Times“ und „The Sun“ sowie die „New York Post“ in Amerika. Die Hauptaktivitäten liegen aber nach wie vor in Australien, wo News Corp. mehr als 100 nationale und regionale Zeitungen besitzt, darunter die Herald & Weekly Times-Gruppe, „Daily Telegraph Mirror“, „The Herald Sun“, „The Mercury“ und „The Australian“.

Der Magazin- bzw. Zeitschriftenbereich hatte 1999 im Gegensatz zu allen anderen Geschäftsbereichen Umsatzeinbußen von rund 11,9 % zu verkraften. Er trägt dadurch mit 2.228 Mio. A\$ nur noch mit 10 % zum Gesamtumsatz bei. Inzwischen haben sich die Aktivitäten auf Amerika und Kanada reduziert, wo man mit der bereits erwähnten „TV Guide“ Magazine Gruppe und verschiedenen Titeln des „News American Marketing“ nach wie vor ein starkes und wichtiges Standbein hat.

Durch die 1997 erfolgte Akquisition der amerikanischen Hearst Book Gruppe, bestehend aus dem William Morrow- und dem Avon Books-Verlag, konnte der Buchbereich weiter ausgebaut werden. Zusammen mit der HarperCollins Gruppe, die vornehmlich auf dem englischen, australischen und kanadischen Markt tätig ist, konnte der Umsatz um 12,6 % auf 1.224 Mio. A\$ gesteigert werden. Allein im Jahre 1999 konnte HarperCollins 32 Titel auf der Bestsellerliste der New York Times plazieren.

Unter dem von News Corp. als „Other“ bezeichneten Geschäftsfeld sind unter anderem die zunehmenden Aktivitäten in den Neuen Medien zusammengefaßt. Zwar hält Murdoch in diesem Bereich auch Anteile an Unternehmen, die nicht zu seinen Kerngeschäften zählen - wie z. B. Ansett Holdings (Fluglinie, Australien und Neuseeland; 50 %), Festival Records (Australien), F.S. Falkner & Sons (Schafzucht, Australien), Heritage Media (Direktmarketing, USA), Sky Radio (Großbritannien, 71 %), Sky Radio Schweden (28 %) und Anteile an mehr als 20 Sportvereinen -, strategische Investitionen werden aber vermehrt im Bereich der neuen Medien getätigt. Murdoch hat die Bedeutung des Internets aber erst verhältnismäßig spät erkannt und versucht nun, vor allem über sein Unternehmen News America Digital Publishing (NADP), in dem neuen Markt Fuß zu fassen. Dieses kümmert sich vornehmlich um die Online-Auftritte der Fox-Sendekette; es erwarb in letzter Zeit Anteile an dem Finanznachrichtendienst TheStreet.com, dem Mail-Provider Juno Online Services und dem Online-Gesundheitsdienst planetRx.com. Nach wie vor nehmen aber alle in diesem Geschäftsbereich zusammengefaßten Aktivitäten innerhalb des Unternehmens nur einen geringen Stellenwert ein. Mit 949 Mio. A\$ Umsatz und einem Wachstum von 13,8 % trugen sie im vergangenen Geschäftsjahr gerade einmal 4 % zum Gesamtumsatz bei.

3.3. Aktuelle Entwicklung

Murdoch's Hauptziel bleibt nach wie vor der Aufbau eines globalen Satelliten-TV- und Informations-Systems. Aktuellste Entwicklung in diesem Bereich ist die Aufkündigung des Joint Ventures von Fox mit Liberty Media, mit dem Ziel, die Vorherrschaft



des Senders auf dem Sport-TV-Markt weiter auszubauen.¹ Auch in Großbritannien stieg Murdoch mit BSkyB erfolgreich ins Digitalzeitalter ein, er bietet dort mittlerweile 150 Programme an. Darüber hinaus ist geplant, durch einen interaktiven Online-Zugang die Plattform noch attraktiver zu gestalten.² Auch die Aktivitäten in Südamerika und Asien sollen weiter verstärkt werden.³

Um seinen Rückstand im Internet-Bereich aufzuholen, kündigte Murdoch auf der Aktionärsversammlung im November 1999 an, daß er in Zukunft verstärkt Investitionen im Multimediabereich tätigen werde.⁴ Einen ersten Schritt hierzu hatte er bereits im April 1999 mit der Gründung des Venture-Capital-Unternehmens epartners unternommen, das mit 300 Mio. Dollar Investitionskapital ausgestattet wurde. Dessen Hauptziel ist es, Minderheitenanteile an start-up Unternehmen zu erwerben, die sich mit neuen Möglichkeiten im Internet, im interaktiven Fernsehen und in der drahtlosen Kommunikation beschäftigen. Zusammen mit Softbank, dem größten Internet-Investor der Welt, baute man darüber hinaus die Firma eVentures auf, um die Weiterentwicklung des Internetgeschäftes voranzubringen.⁵ Zusätzlich wurde eine Initiative namens E-Direct ins Leben gerufen, die für die Entwicklung einer Datenbank für Kundeninformationen verantwortlich ist. So sollen zukünftig alle Geschäftsfelder des Unternehmens die Möglichkeit haben, auf zentral erfaßte Informationen über das Kauf-, Seh- und Leseverhalten und die Präferenzen aller Kunden der News Corp. zurückgreifen zu können, um diese dadurch zielgerichteter ansprechen zu können.

¹ Vgl. GRIMBERG (2000), S. 82.

² Vgl. MURDOCH (1999), S. 7.

³ Auch im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich gibt es neue Entwicklungen: So wurde der renommierte TV Guide in eine neue Holding (TV Guide, Inc., News Corp.-Anteil 44%) mit dem Partner United Video Satellite Guide eingebracht; er soll zukünftig um entsprechende Listings und Online-Ausgaben ergänzt werden. Vgl.: GRIMBERG (2000), S. 82.

⁴ Vgl. MURDOCH (1999), S. 6f.

⁵ Vgl. ebd.



4. Vergleich von Time Warner und News Corporation

Nachdem in den beiden vorangegangenen Kapiteln die beiden Medienkonzerne einzeln vorgestellt und betrachtet wurden, sollen nun Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Anpassungsfähigkeit an technologische Entwicklungen und veränderte Marktbedingungen herausgearbeitet werden. Hierzu sollen zunächst in Kapitel 4.1 bis 4.3 die unternehmensstrategischen Konzepte der beiden Medienkonzerne miteinander verglichen werden, wobei ein besonderer Augenmerk auf die jeweilige Basis-, Innovations- und Internationalisierungsstrategie gelegt wird. Tabelle 7 gibt die Analyseergebnisse von Time Warner und News Corp. hinsichtlich deren strategischen Ausrichtungen wieder.

Tabelle 7:
Unternehmensstrategische Konzepte (max. 3 @)

	Basisstrategie		strateg. Verhalten		strateg. Weg	
	Differenzierung	Kostenführerschaft	innovativ	reaktiv	intern	extern
AOL/ Time Warner	@ @ @		@ @ @			@ @
News Corp.		@ @ @	@			@ @ @

Quelle: eigene Darstellung

Kapitel 4.4 betrachtet anschließend die Führungsmodelle, die in einem Zusammenhang mit den in Kapitel 4.5 analysierten Organisationsstrukturen stehen. Der Vergleich endet mit der Betrachtung der jeweiligen Kommunikationsstrukturen (Kapitel 4.6), wobei diese wiederum durch die Führungsmodelle und Organisationsstrukturen geprägt werden.

4.1. Basisstrategien

Da bei beiden Fusionen die Qualitätsphilosophie handlungsleitend wirkte, kann man davon ausgehen, daß Time Warner Inc. als Basisstrategie eine klare Differenzierungsstrategie verfolgt, in deren Mittelpunkt das hohe Qualitätsniveau der Produkte steht. Ziel ist es „... to build the finest array of creative and journalistic franchises“.¹ Dabei soll versucht werden, in allen Bereichen der Medienbranche eine aus Sicht des Käufers bzw. Konsumenten klare Erkennbarkeit der Produkte zu erreichen. Man spricht hier auch von der Unique Selling Proposition (USP).²

Der Sender CNN beispielsweise zeichnet sich durch eine hohe Nachrichtenqualität aus; er ist dadurch sowohl für Zuschauer als auch für Werbekunden äußerst attraktiv. Gleiches gilt für den Pay-TV-Sender HBO, der nicht nur durch seine Vielfalt an Pro-

¹ LEVIN (1997), zitiert nach: SJURTS (1998), S. 30.

² Vgl. MACHARZINA (1995), S. 228f.



grammformaten, sondern auch durch seine vielen erfolgreichen Eigenproduktionen ein großes Ansehen bei den Zuschauern besitzt. Der Printbereich Time Inc. ist sowohl einer der führenden Entwickler neuer Verlagswesen- und Informations-Brands im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich als auch einer der Vorreiter im Direct-Marketing von Büchern, Musik und Videos. Auch im Musikbereich wird das hohe Qualitätsniveau der Produkte angestrebt.

Durch die kommerzielle Konzentrierung des Unternehmens auf Massenmärkte ist die Basisstrategie der News Corp., anders als bei Time Warner, sicherlich die der Kostenführerschaft. Wie bereits im Abriß der Unternehmensgeschichte deutlich wurde, konnte sich Murdoch bei fast allen Markteintritten durch einen harten Preiskampf und ein aggressives Marketing gegenüber seinen Konkurrenten im Wettbewerb durchsetzen und dadurch eine bedeutende Marktstellung erreichen. Wie sehr er diese Strategie auch gegen größte Widerstände verfolgt, zeigte die Verlagerung der englischen Zeitungsproduktion (von London in einen Vorort), in deren Zug 5000 Mitarbeiter entlassen wurden. Durch den Einsatz neuester Technologien konnten die Produktionskosten um 85 % gesenkt und dem Unternehmen so erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verschafft werden.¹

4.2. Innovationsstrategien

Betrachtet man die materiellen Ressourcen, die Kompetenzen und Fähigkeiten sowie das Wertsystem des Unternehmens, so ist Time Warner Inc. in seinem strategischen Verhalten in der Grundhaltung stark innovativ. So war es 1972 das erste Unternehmen, das mit HBO einen Pay-TV-Sender aufbaute; und 1978 wurde das weltweit erste interaktive Kabelfernsehsystem Qube eingeführt, das „two-way-communication“ und Pay-per-view anbot. Qube demonstrierte erstmals die Realisierbarkeit eines interaktiven Netzwerkes und die Einsetzbarkeit eines Host-Computers für die Programmlieferung und Kostenabrechnung. Zwar scheiterte dieses nach nur kurzer Laufzeit an den hohen operativen Kosten und an Fehlern in der Programmplanung, jedoch zeichnete sich schon damals die innovative Vorreiterstellung des Unternehmens bei der Entwicklung neuer Sendeformen und Übertragungswege ab. Zehn Jahre später wurde auf Basis dieser Technologie das Home Shopping Network (HSM) aufgebaut.

Wie sehr das Unternehmen auf interaktive Konzepte setzt, zeigt auch die Mitte der neunziger Jahre in Zusammenarbeit mit US West begonnene Entwicklung des Full Service Networks (FSN), das die vollständige Integration von Sprachdaten und Videodiensten ermöglichen soll. Auch hierbei war Time Warner der erste, der auf eine Breitbandverbindung, eine Fiber/Coaxial-Kabel-Architektur und eine digitale Kompressionstechnologie setzte.² Zwar ist dieses innovative Projekt bisher hoch defizitär, jedoch könnte es sich zukünftig als die weltweit erste gemeinsame Plattform für unterschiedliche Fernsehangebote, Home-Shopping, Internet und Telefon durchsetzen, die nicht nur Programme und Produkte von Time Warner anbietet, sondern auch jene

¹ Vgl. zu diesem Beispiel die Ausführungen von KUNCZIK/ ZIPFEL (1996), S. 771f.

² Vgl. GERSHON (1997), S 102.



der Konkurrenz. Time Warner könnte dann zum zweiten Mal in seiner Unternehmensgeschichte die Grundsätze des Fernsehprogramms neu definieren und durch sein innovatives Verhalten einen „first-mover-advantage“ erreichen.¹

Das verstärkte Engagement im Bereich der Kabelsysteme und die Einführung des high-speed Internet-Zugangs „Road Runner“, bei dem die Nutzungsmöglichkeiten der Fernsehkabelnetze für Online-Dienste frühzeitig erkannt wurden, sind weitere Indizien für ein innovatives strategisches Verhalten. Nach der Fusion mit AOL dürfte vor allem im Multimediabereich sowie bei der Entwicklung neuer Internet- und Fernseh-Plattformen mit weiteren Innovationen zu rechnen sein. Um diese innovative Grundhaltung des Unternehmens zu verfolgen, wurde in der Vergangenheit weniger das interne, sondern vielmehr das externe Wachstum als strategischer Weg gewählt, wie der kurze Abriß der Unternehmensgeschichte und hier insbesondere die beiden Großfusionen belegen.

Auch der News Corp. kann man eine konzeptionelle Innovationskraft nicht absprechen. Diese beschränkt sich jedoch primär auf die Umsetzung des Zeitungskonzeptes „Sex, Crime and Human Interest“, mit dem sich Murdoch klar am Massenmarkt orientiert hat und das er durch Akquisitionen erfolgreich auf viele Länder übertragen konnte. Kritiker werfen ihm hierbei vor, daß diese rein kommerzielle Orientierung wenig Raum für journalistischen Anspruch und ethische Verantwortung läßt. Das geringere Rating gegenüber Time Warner kommt jedoch dadurch zustande, daß Murdoch's strategisches Verhalten vornehmlich darauf beruht, von vermeintlich erfolglosen oder kleinen Unternehmen Marktideen aufzukaufen und diese dann erfolgreich durch weitere Expansionen und Akquisitionen auf den Massenmarkt zu übertragen. Dies war beispielsweise bei dem Kauf von SATV der Fall, dessen Konzept des Satellitenfernsehens er zunächst mit BSkyB in Großbritannien, später auch in Asien und Südamerika erfolgreich auf dem digitalen Pay-TV-Markt einführte. Auch die Gründung des Venture-Capital-Unternehmens epartners verfolgte dieses Ziel. Da Murdoch insbesondere im Internet- und Multimedia-Bereich kaum Erfahrungen hat, hofft er nun durch epartners Zugriff auf innovative Entwicklungen junger Unternehmen zu bekommen und diese dann möglicherweise ganz aufzukaufen. Das Streben nach Größe und die Erschließung neuer Märkte war, wie sich beim Blick auf die Unternehmensgeschichte bereits zeigte, immer mit Akquisitionen verbunden. Daher verfolgt Murdoch als strategischen Weg eindeutig eine externe Wachstumsstrategie.

4.3. Internationalisierungsstrategien

Im internationalen Wettbewerb verfolgte Time Warner Inc. durch den Export und die Lizenzierung seiner Filme bisher eine übernationale Strategie.² Erst in letzter Zeit

¹ Vgl. ebd., S. 151.

² Bei der internationalen Strategie liegt der Schwerpunkt der Unternehmensaktivitäten im Heimatmarkt. Bei einer multinationalen Strategie werden in den ausländischen Märkten Tochterunternehmen gegründet oder mit dort ansässigen Firmen Kooperationen (Joint Ventures) eingegangen. Dadurch können an das jeweilige Zielland angepaßte Strategien verfolgt werden. Verfolgt ein Unternehmen eine globale Strategie, so wird von dem Mut-



drängt man durch das globale Angebot des Pay-TV-Senders HBO und der Spartenkanäle CNN und TNT auch im TV-Bereich auf ausländische Märkte. Diese eher globale Strategie basiert auf dem Konzept der „internationally shaped brands“, also dem Angebot eines kulturindifferenten Produktes für ein weltweites Massenpublikum.¹ In Zukunft wird sicherlich die weltweite, globale Strategie die übernationale Strategie ablösen.

Murdoch setzte hingegen früh auf eine solche globale Strategie. Dazu gründete er in vielen Ländern eigene Tochtergesellschaften oder ging Kooperationen (Joint Ventures) mit dort ansässigen Unternehmen ein, wodurch er eine den jeweiligen Gegebenheiten angepaßte lokale Differenzierungsstrategie verfolgen kann. Allerdings erlitt Murdoch mit dieser Strategie auch Niederlagen. Als er nach dem Erwerb von Star TV einen pan-asiatischen Satellitensender mit einem einheitlichen Fernsehprogramm aufbauen wollte, mußte er bald einsehen, daß dies aufgrund der politisch-gesellschaftlichen und kulturellen Unterschiede mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden war.² Auch die Akquisition neuer Werbekunden gestaltete sich aufgrund der heterogenen Zielgruppe äußerst schwierig. Murdoch erkannte das Problem und differenzierte seine Angebote regionsspezifisch. Inzwischen bietet Star TV acht Senderpakete an, wobei die Programminhalte auf das jeweilige Zielgebiet abgestimmt sind. Langfristig wird angestrebt, rund 75 % des gesendeten Programms aus einheimischen Produktionen zu bestreiten.

4.4. Führungsmodelle

Die Geschäftsstrategien und Unternehmenskulturen der größten Medienkonzerne der Welt stehen oft in direktem Zusammenhang mit der jeweiligen Person, die für die Entwicklung der Organisation und deren Geschäftsmission verantwortlich war. Führungspersönlichkeiten wie Murdoch, Mohn, Redstone, Disney, Levin oder Turner haben die jeweiligen Unternehmen durch ihre spezifischen Wertvorstellungen und Konzepte geprägt und ihnen so eine einmalige Identität und Organisationsstruktur gegeben.

Als 1992 der bisherige Vorstandsvorsitzende von Time Warner Inc, Steve Ross, starb, übernahm der bisherige Vice Chairman Gerald M. Levin die Konzernführung. Der studierte Anwalt hatte schon bei der Fusion von Time Inc. und Warner Communications eine bedeutende Rolle in der Postmerger-Integrationsphase gespielt und sich gegen einen Verkauf der Kabelnetze zur Schuldendeckung ausgesprochen.³ Der Wechsel an der Führungsspitze signalisierte eine wichtige Änderung in der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Levin, der seine Karriere mit der Entwicklung des Pay-TV-Senders HBO und in der Video-Gruppe des Unternehmens begann, verkörperte eine neue Führungsgeneration. Er wußte Time Warner's Tradi-

terunternehmen und den lokalen Tochterunternehmen eine einheitliche, kulturindifferente Strategie verfolgt. Vgl. SJURTS (1998), S. 29.

¹ Vgl. ARTOPE/ZERICK (1995), S. 40 und SJURTS (1998), S. 31.

² Vgl. SJURTS (1998), S. 35.

³ Vgl. GERSHON (1997), S. 142f.



tion im Printbereich zu schätzen, erkannte aber auch die Bedeutung neuer Technologien für das Unternehmen. Daher spaltete er 1993 das Tochterunternehmen Time Warner Entertainment (TWE) ab, in der das Kabel- und Filmgeschäft gebündelt wurden. Zukunftschancen sah er insbesondere in der Nutzung der Kabelnetze als Plattform für die Programmdistribution. So spielte der „Tehchie at the top“ die entscheidende Rolle bei der Entwicklung des neuen Breitband-Dienstes Full Service Network (FSN).¹

Daß Levin auch ein Langzeitstrategie ist, zeigte die 1996 vorgenommene Fusion mit Turner, die er schon 1987 vorhergesagt haben soll.² Nicht zuletzt durch diesen Zusammenschluß konnte Levin in fast allen Geschäftsfeldern seine führende Position ausbauen. Er war auch einer der wenigen Medienmanager, die ihr Unternehmen frühzeitig auf die digitale Revolution des Internets vorbereitet haben. Aufbauend auf seinen Erfahrungen mit HBO und FSN investierte er zunehmend in Internetdienste und -portale (wie z. B. Road-Runner), und er erkannte, welche Potentiale sein Unternehmen auch im E-Commerce besitzt. Durch seine Vision des interaktiven Fernsehens und der „two-way-communication“ prägte er nicht nur die Geschäftsstrategie von Time Warner, sondern bereitete den Medienkonzern durch Umstrukturierungen in der Unternehmensorganisation auch optimal auf zukünftige Umweltveränderungen vor (vgl. Kapitel 4.5).

Die Unternehmensstrategie von News Corp. wird durch Murdoch mit seinem außerordentlichen Gespür für Gewinnchancen und seiner hohen Risikobereitschaft geprägt.³ Murdoch trifft alle wichtigen Entscheidungen bis in die Einzelunternehmen hinein selbst; die News Corp. verfügt über keinen strategischen Planungsstab. Seine Manager gelten als Untergebene, die seine Anweisungen ausführen und in seinem Sinne handeln.⁴ Basis für seinen aggressiven Management- und Verhandlungsstil ist dabei die Tatsache, daß er – im Gegensatz zu anderen Managern von Medienkonzernen - keine Rechenschaft vor einem Aufsichtsrat ablegen muß. Seine Familie ist nach wie vor Hauptaktionär (32 %) der News Corp. Murdoch baut auf diese Sicherheit: „It also enables us to take risks. We could make a couple of bad mistakes without being snapped up or taken over by some company that wants to break us up. It’s given us great security to know that while we can’t be careless, we can take risks - and we have taken big risks thus far...“⁵ Auch im Umgang mit Schwierigkeiten im eigenen Unternehmen ist Murdoch rigoros. 1986 entließ er, wie bereits erwähnt, 5000 Mitarbeiter der Sun und der Times, um danach mit neuen Mitarbeitern und neuer Technik kostengünstiger zu produzieren.⁶ Unterstützt wurde er dabei durch eine gewerkschaftsfeindliche Gesetzgebung der Regierung Thatcher, zu der er eine freundschaftliche Beziehung aufgebaut hatte.

¹ Vgl. KAREPIN (1996), S. 76.

² Vgl. Kapitel 2.1, S. 4f.

³ Vgl. SJURTS (1998), S. 35 und GRIMBERG (1997), S. 51.

⁴ Vgl. GRIMBERG (1997), S. 50.

⁵ Zitiert nach GERSHON (1997), S. 202.

⁶ Vgl. Kapitel 4.1, S. 23.



Nach Murdochs 65. Geburtstag - bei News Corp. eigentlich das offizielle Pensionierungsalter – begann im März 1996 erstmals die Nachfolgedebatte.,¹ obwohl Murdoch selbst noch keinen Grund sieht, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen. Klar ist aber, daß die News Corp. auch nach seinem möglichen Rücktritt als Vorstandsvorsitzender weiter als „Familienunternehmen“ geführt werden wird. Schon jetzt sind seine Kinder fest in der Chefetage der News Corp. etabliert: Seine Tochter Elisabeth (30) arbeitet als Programmchefin bei BSkyB. Sein Sohn Lachlan Murdoch (27), der derzeit recht erfolgreich die Geschäfte der News Ltd., dem australischen Zeitungsarm der News Corp., führt, gilt als aussichtsreichster Nachfolger von Rupert Murdoch.²

4.5. Organisationsstrukturen

Die Mission und Strategie eines Medienunternehmens bestimmen auch dessen Organisationsstruktur. Der Managementtheoretiker Alfred Chandler faßte diesen Zusammenhang 1962 mit dem Satz: „Structure follows strategy“ zusammen.³ Er führte dies darauf zurück, daß Veränderungen in der Unternehmensstrategie zu einer Vielzahl von spezifischen strukturellen Anpassungen im Organisationsaufbau führen. Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt anhand der Führungsmodelle der Medienkonzerne erläutert wurde, stehen Veränderungen in der Geschäftsstrategie in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der jeweiligen Führungspersönlichkeit bzw. dessen Wertvorstellungen und Vision. Darüber hinaus haben auch Umweltveränderungen, wie z. B. technologischer Fortschritt, einen großen Einfluß auf die Organisationsstruktur. Sicherlich beeinflussen auch Unternehmensgröße und –ressourcen die Art und Weise der organisatorischen Strukturierung. So folgten in der Vergangenheit sowohl bei Time Warner als auch bei der News Corp. auf jede Fusion oder Akquisition eine Reorganisation bzw. Integration der Geschäftsbereiche.

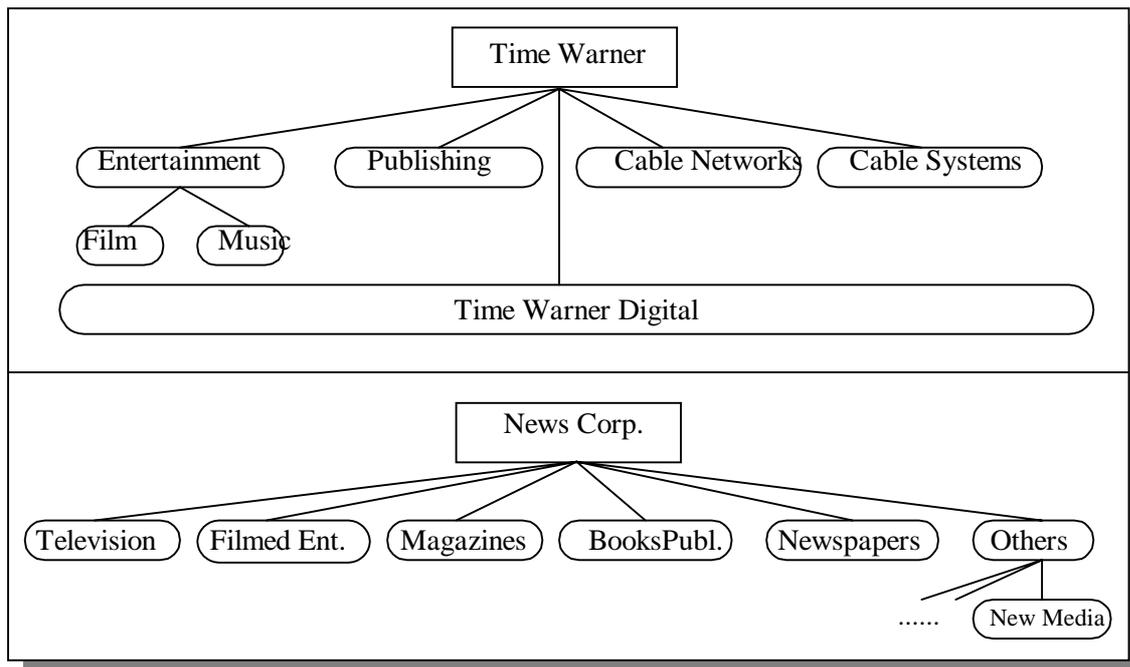
Auf die grobe Organisations- und Unternehmensstruktur von Time Warner und News Corp wurde bereits in den Kapiteln 2.2 und 3.2 ausführlich eingegangen. Nun soll ein Zusammenhang zwischen der von Levin und Murdoch geprägten Strategie und Mission, den technologischen Veränderungen und der Organisationsstruktur hergestellt werden. Abbildung 8 gibt dazu nochmals einen Überblick über die Organisationsstrukturen von Time Warner und News Corp.

¹ Vgl. GRIMBERG (1997), S. 50.

² Vgl. Gunther, M. (1998), in: Fortune, 26.10.99, S.73f.

³ Vgl. Lavine, J.M./ Wackman, D.B. (1988), S. 133.

Abbildung 8:
Organisationsstrukturen von Time Warner und der News Corp. Ltd.



Quelle: Eigene Darstellung.

Betrachtet man zunächst das Organigramm von Time Warner, so findet Levin's Vision des interaktiven Fernsehens auch Ausdruck in der Organisationsstruktur dieses Unternehmens. Die Zukunft hierfür sieht Levin, wie bereits erläutert, in der Nutzung der Kabelnetzwerke nicht nur für die Programmdistribution, sondern auch für high-speed Online-Zugänge, Pay-per-view-Angebote und Telefon-Nutzung. Um seine Aktivitäten in diesem Bereich besser koordinieren zu können, faßte er sie in dem Geschäftsbereich Cable Systems zusammen, den er durch Akquisitionen und Joint Ventures in der Vergangenheit weiter ausbauen konnte. Durch enorme Investitionen in die Entwicklung neuer Fiber-Optik-Systeme und digitale Übertragungstechnologien will Levin auch in Zukunft seine Vorreiterstellung auf diesem Gebiet sichern. Schon an diesem Beispiel wird deutlich, welcher enger Zusammenhang zwischen Vision, Strategie, technologischen Veränderungen und Organisationsstrukturen besteht. Auch die Ende 1999 bekanntgegebene Bündelung der Online-Aktivitäten in dem neuen Geschäftsbereich Time Warner Digital Media verdeutlicht dies. Levin erkannte frühzeitig die Notwendigkeit der einheitlichen Koordination und Integration dieser Aktivitäten über alle Geschäftsbereiche hinweg und paßte dadurch sein Unternehmen als eines der ersten traditionellen Medienkonzerne den veränderten Umweltbedingungen an. Nach der Fusion mit AOL dürfte vor allem in diesem Bereich eine enge Zusammenarbeit entstehen.

Im Zeitalter des globalen Wettbewerbs erkennen viele Medienkonzerne die zunehmende Bedeutung von eigenverantwortlichen Teams und Profitcentern, mit denen der unternehmerische Geist gefördert werden soll und die die Grundlage für die Entwicklung neuer Produkte und eine steigende Produktivität bilden sollen. Das Beispiel



von Time Warner Digital Media dürfte daher nur den Anfang einer unternehmensweiten Umstrukturierung darstellen, die den einzelnen Geschäftsbereichen und -einheiten größere Autonomie und Eigenständigkeit verleihen soll.

Bei der News Corp. hingegen spiegelt sich deren Ursprung als reines traditionelles Verlagsunternehmen immer noch in der Organisationsstruktur wider. Im Gegensatz zu Time Warner wurden die Zeitschriften-, Zeitungs- und Bücheraktivitäten nicht zu einem Geschäftsbereich zusammengefaßt, sondern sind immer noch eigenständig. Der „Zeitungsmensch“ Murdoch mußte jedoch in den letzten Jahren vor allem in diesen Bereichen erhebliche Wachstumsrückgänge hinnehmen. Zuletzt betrug der Umsatzanteil des Zeitschriften- und Buchbereichs zusammen gerade einmal 16 % des Gesamtumsatzes. Da Murdoch jedoch, wie bereits erläutert, die strategischen Entscheidungen bis in die Einzelunternehmen hinein selbst fällt, dürfte für ihn eine Zusammenlegung dieser Bereiche nicht interessant sein. Murdoch's „monarchischer“ Führungsstil findet also auch in der Organisationsstruktur seinen Ausdruck.

Einen weiteren Unterschied zu Time Warner stellen die Online-Aktivitäten der News Corp. dar. Im Gegensatz zu Levin hielt Murdoch lange Zeit an seiner Vision eines traditionellen Medienkonzerns fest, er erkannte erst spät die zunehmende Bedeutung des Internets und des digitalen Zeitalters für sein Unternehmen. „In fact it is no exaggeration to say that every part of our company is in the business of transforming itself to the new realities sweeping the world. The digitalization of content [...] presents an opportunity for us ...“.¹ Sicherlich war Murdoch nicht der erste, der diese Erkenntnis hatte, aber es ist anzunehmen, daß er alles daran setzen wird, um auch auf diesem neu entstehenden Markt eine bedeutende Position einzunehmen. Denn die Vergangenheit hat gezeigt, daß Murdoch nicht immer den "first-mover-advantage" auf einem neuen Markt besaß, aber mit enormen Investitionen und aggressivem Preisverhalten in den Markt eintrat, sobald er erkannte, daß dieser ein lukratives Potential besaß. Die Frage ist nur, ob die News Corp. die Transformation in ein digitales Unternehmen rechtzeitig schafft, oder ob sie vorher nicht von einem Unternehmen aufgekauft wird, das schon länger auf diesem Markt tätig ist.²

Eine der Möglichkeiten, einen solchen Aufkauf zu verhindern, wäre sicherlich die Bündelung der Online-Aktivitäten in einem eigenständigen Geschäftsbereich, mit dem die Geschäftspolitik besser koordiniert und integriert werden könnte. Vermutlich kann die News Corp. nur durch eine solche Umstrukturierung in der Unternehmensorganisation ihre Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingungen und technologische Veränderungen auch langfristig sicherstellen.

4.6. Kommunikationsstrukturen

Die Anpassung der Führungs- und Organisationsstrukturen an technologische Entwicklungen und veränderte Marktbedingungen und die damit verbundene zunehmende Autonomie der einzelnen Geschäftsbereiche erfordern den Aufbau effizienter

¹ MURDOCH (1999), S. 7.

² Vgl. ORWALL/ LIPPMAN (2000), S. 4.



Kommunikationsstrukturen. Bisher war jedoch das Kommunikationsmanagement, also die Entwicklung, Gestaltung und Lenkung aller internen und externen Kommunikationsbeziehungen, keine anerkannte Disziplin der klassischen Managementlehre.¹ So wurde der Unternehmenskommunikation lediglich eine operative Führungsunterstützungsaufgabe zugeordnet, und sie wurde nicht als Teil der strategischen Unternehmensführung betrachtet. Die Fragmentierung der Kommunikationsmärkte, die Zunahme globaler Kommunikationsthemen und die Veränderung der technischen Kommunikationskanäle führten jedoch zur Notwendigkeit einer eigenständigen Berücksichtigung und Einbindung in die strategische Unternehmensführung.²

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, auf alle Aufgaben des internen und externen Kommunikationsmanagements einzugehen. Daher sollen hier nur die wichtigsten Aspekte im Zusammenhang mit veränderten Organisationsstrukturen und Unternehmensaktivitäten betrachtet werden. Primäre Aufgabe des Kommunikationsmanagements ist es, die Kommunikationsstrukturen des Unternehmens an die neue Organisationsstruktur anzupassen. Insbesondere ein dezentraler Organisationsaufbau, wie bei Bertelsmann, erfordert den Aufbau geeigneter Informations- und Kommunikationskanäle. Auch bei Time Warner zeichnet sich eine Umstrukturierung zu einem dezentral ausgerichteten Unternehmen ab. Ähnlich wie bei Bertelsmann werden die einzelnen Geschäftsbereiche wie Aktiengesellschaften mit einer hohen Eigenverantwortung geleitet. Vorstand und Boards treffen die strategischen Grundsatzentscheidungen, auf deren Basis die einzelnen Unternehmensgeschäftsführer ihre Entscheidungen fällen und sich an veränderte Marktbedingungen anpassen. Man spricht hierbei mit Quinn auch von dem logisch-inkrementalistischen Planungsansatz.³

Die Kommunikationsstrukturen müssen daher so angelegt sein, daß durch einen Top-down/Bottom-up Diskussionsprozeß kurzfristig strategische Änderungen abgestimmt und vorgenommen werden können. Nur durch ein solches Frühwarnsystem kann die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an veränderte Rahmenbedingungen in den Geschäftsbereichen gewährleistet und die Erschließung von Synergiepotentialen zwischen den einzelnen Unternehmensteilen sichergestellt werden. Dem Kommunikationsmanagement kommt dabei die zentrale Rolle des Aufbaus und der Koordination eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems zu.

Bei der News Corp. hingegen war im Rahmen der Unternehmensanalyse keine klare und zentral gesteuerte Kommunikationsstruktur erkennbar. Dies ist sicherlich auf den zentralistischen Führungsstil von Rupert Murdoch zurückzuführen, der alle strategischen Entscheidungen selbst fällt. Anders als bei Time Warner sind die einzelnen Geschäftsbereiche nur mit einer geringen Autonomie und Eigenverantwortung ausgestattet. Das Frühwarnsystem und die Kommunikationsstruktur verkörpert Murdoch, der „information junkie“, selbst. Stets informiert er sich zu jeder Tageszeit persönlich bei seinen Angestellten über Einschaltquoten, Produktionsentwicklungen oder neueste Forschungsergebnisse.¹ Die sich abzeichnenden Veränderungen in der

¹ Vgl. WILL (1999), S. 1.

² Vgl. ebd., S. 1f.

³ Vgl. QUINN (1980): S. 25.



este Forschungsergebnisse.¹ Die sich abzeichnenden Veränderungen in der Organisationsstruktur werden es zukünftig jedoch unabdingbar machen, daß auch bei den News Corp. eine geeignete Kommunikationsstruktur entwickelt wird.

¹ Vgl. GUNTHER (1998), S. 73.

5. Zusammenfassung und Fazit

Der Vergleich zwischen Time Warner und der News Corp. hat gezeigt, daß beide Medienkonzerne, trotz unterschiedlicher strategischer Ausrichtung, durchaus gute Anpassungsfähigkeiten an veränderte Umweltbedingungen aufweisen. Insbesondere Time Warner hat es geschafft, durch Umstrukturierungen eine optimale strategische Positionierung hinsichtlich technischen Entwicklungen und veränderten Marktbedingungen zu erreichen. Dies ist nicht zuletzt auf die Führungspersönlichkeit Gerald Levin und seine Vision vom interaktiven Fernsehen zurückzuführen. Nach der Fusion mit AOL ist das Unternehmen darüber hinaus strategisch komplett strukturiert und in nahezu allen Geschäftsbereichen Marktführer. Das einzige Problem, das sich AOL Time Warner zur Zeit stellt, ist die Integration und Verschmelzung der beiden Unternehmen in der Postmerger-Phase, unter Berücksichtigung bestehender Joint Ventures. Von Case und Levin wird es dabei abhängen, die Kernkompetenzen des Unternehmens durch die Formulierung einer gemeinsamen Unternehmensstrategie und -kultur neu zu definieren und gegebenenfalls einzelne Geschäftsbereiche auszugliedern. Von der Umstrukturierung des Unternehmens wird es abhängen, ob die einzelnen Geschäftsbereiche auch in Zukunft mit genügend Eigenverantwortung ausgestattet sind, um auch weiterhin innovativ und wettbewerbsfähig zu sein. Dem Führungsmanagement wird dabei die entscheidende Aufgabe zukommen, ein geeignetes Planungs- und Kontrollsystem zu entwickeln, auf dessen Basis strategische Grundsatzentscheidungen gefällt und Synergieeffekte zwischen den einzelnen „autonomen“ Geschäftsbereichen erzielt werden können. Die Organisationsstruktur von AOL Time Warner dürfte daher zukünftig ähnlich einer Holding aufgebaut sein.

Die News Corp. weist in der strategischen Ausrichtung und in der Organisationsstruktur einige Defizite auf, die jedoch in letzter Zeit durch erhebliche Investitionen verringert wurden. Es bleibt daher abzuwarten, wie schnell Murdoch die erforderliche Transformation und Umstrukturierung seines Unternehmens bewerkstelligen kann. Von Vorteil dürfte dabei sein, daß Murdoch bereits in der Vergangenheit mehrmals sein Unternehmen erfolgreich umstrukturiert hat und zum anderen durch Quersubventionierungen und Kreditaufnahme genügend finanzielle Mittel aufbringen kann, um Rückstände bei der Entwicklung neuer Technologien durch geeignete Akquisitionen auszugleichen. Murdoch ist für seine aggressiven Markteintritte und Preiskämpfe bekannt und zudem Hauptaktionär der News Corp., was ihm Sicherheit bei seinen Investitionsentscheidungen gibt. Eine feindliche Übernahme durch einen Online-Anbieter dürfte daher ausgeschlossen sein. Einen weiteren strategischen Vorteil der News Corp. bilden darüber hinaus seine digitalen Systeme für Satellitenfernsehen in Großbritannien, Asien und Latein-Amerika. Diese drahtlosen Breitbandverbindungen können nicht nur Film- und Fernsehprogramme direkt zu den Konsumenten transportieren, sondern auch Internet-Dienstleistungen und -angebote. In vielen Ländern, in denen Kabelsysteme nur eine geringe oder gar keine Bedeutung haben, bilden Satelliten das bevorzugte Distributionssystem. Murdoch dürfte daher zukünftig in diesem Bereich erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten besitzen.



Die Analyse der beiden Medienkonzerne hat gezeigt, daß die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an veränderte Rahmenbedingungen nicht nur von der strategischen Ausrichtung sondern auch von der jeweiligen Innovationsstrategie, dem Führungsmodell und der Unternehmensorganisation abhängt, trotz der unzweifelhaften Bedeutsamkeit dieser Einflußfaktoren aber kein singuläres Lösungskonzept existiert.

Festgestellt werden konnte auch, daß dem Führungsmanagement eine erfolgsentscheidende Bedeutung zukommt. Von ihm hängt es ab, basierend auf den jeweiligen Visionen und Wertvorstellungen strategische Entscheidungen zu fällen und das Unternehmen durch Umstrukturierungen an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Eine der wichtigsten dieser Umstrukturierungen im untersuchten Mediensektor war die Bündelung der Online-Aktivitäten in einem eigenen Geschäftsbereich. Ein weiterer Schritt dürfte in der Ausstattung dieses Bereichs mit mehr Autonomie und Eigenverantwortung liegen. Der Medienkonzern der Zukunft dürfte damit immer mehr die Form einer virtuellen Holding mit dezentraler Organisationsstruktur annehmen.

Literatur

- Artopé, A./Zerick, A.: Die Folgen der Media-Mergers in den USA, Berlin/München 1995
- von Bredow, R./Jung, A.: Die Online-Revolution, in: Der Spiegel Nr. 3, 17. 1. 2000, S. 92 - 101
- Gershon, R. A.: The Transnational Media Corporation. Global Messages and Free Market Competition, Mahwah, New Jersey 1997
- Glasner, J.: And Now, For Those Other Deals, in: WiredNews, 11. 1. 2000, siehe www.wired.com/news/print/0,1294,33549,00.htm
- Grimberg, S.: The News Corporation Ltd., in: Hachmeister, L./ Rager, G. (Hrsg.): Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt, 2. Aufl., München 2000, S. 74 - 84
- Gunther, M.: The Rules According to Rupert, in: Fortune, 26.10.1998, S. 62 - 73
- Harding, J.: DEAL: Warner, EMI to merge music units, in: Financial Times, 23. 1. 2000, siehe: www.ft.com/hippocampus/q32d49a.htm.
- Hill, C./Landro, L.: Is Media Deal a Consumer's Joy? In: The Wall Street Journal Europe, 13. 1. 2000, S. 8
- Karepin, R.: Time Warner/TBS erobern die Weltspitze, in: Horizont Nr. 43, 25. 10. 1996, S. 76
- Kops, Manfred: Nationale Konzentrationsschranken und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Fernsehveranstaltern, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 115, 2. Aufl., Köln 2000
- Kunczik, M./Zipfel, A.: Globalisierung des Medienmarktes, in: Nord-Süd aktuell, 10. Jg./1996, S. 768 - 799
- Larsen, P.T.: EUROPE: Merger puts ties in spotlight, in: Financial Times, 12. 1. 2000, siehe www.ft.com/hippocampus/q32003e.htm.
- Lavine, J.M./ Wackman, D.B.: Managing Media Organizations, New York/London 1988
- Levin, G.: Letter to Shareholders, in: Time Warner (1999a): Annual Report 1998, S. 3 - 9
- Loftus, P.: Shares in AOL and Time Warner Continue to Drop on Merger News, in: The Wall Street Journal Europe, 13. 1. 2000, S. 3
- Macharzina, K.: Unternehmensführung: Konzepte-Methoden-Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1995
- Murdoch, R.: Chief Executive's Review, in: News Corporation (1999): Annual Report 1999, S. 4 - 7
- News Corporation Limited: News Corporation around the world, Annual Report 1999, Sydney 1999
- Orwall, B./Lippman, J.: Hollywood Takes Center Stage Amid Merger Mania, in: The Wall Street Journal Europe, 13.1.2000, S. 4



- o.V.: Murdoch's Kingdom, in: The Economist, 18. 8. 1990, S. 62
- o.V.: Time Warner startet Internet-Entertainment, in Handelsblatt Nr. 237, 7. 12. 99, S. 5
- o.V.: American Online übernimmt Time Warner, in FAZ Nr. 8, 11. 1. 2000, S. 13 (2000a)
- o.V.: Die Fusion von AOL und Time Warner ist ein genialer Coup, in: FAZ Nr. 8, 11. 1. 2000, S. 18 (2000b)
- Quinn, J. B.: Strategies for Chance – Logical Incrementalism, Homewood 1980
- Schmidt, A.: Wir werden von der Fusion profitieren, Interview in: FAZ Nr. 8, 11. 1. 2000, S. 18
- Schuler, T.: Time Warner Inc., in: Hachmeister, L./Rager, G. (Hrsg.): Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt, 1. Aufl., München 1997, S. 19 - 25
- Schuler, T.: Time Warner Inc., in: Hachmeister, L./Rager, G. (Hrsg.): Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt, 2. Aufl., München 2000, S. 27- 40
- Sjurts, I.: Strategien der größten Medienkonzerne der Welt, in: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1998/99, 24. Aufl., Baden-Baden/Hamburg 1998. S. 28 - 38
- Smith, A.: The Globalization of Mass Media Firms, New York 1991
- Spar, D./Zakaria, P.: Case study BSKyB, (Hrsg.: Harvard Business School), Harvard 1998
- Time Warner: Time Warner: what drives our growth, Annual Report 1998, New York 1999 (1999a)
- Time Warner: Fact Book 1999. New York 1999 (1999b)
- Waters, R.: ANALYSIS: A new media world, in: Financial Times, 11.1.2000, siehe: www.ft.com/hippocampus/q31e346.htm.
- Will, M.: Kommunikationsmanagement und Unternehmenskommunikation, Skript zum Wahlblock 2 MKM: Unternehmenskommunikation, St. Gallen 1999

Internetquellen:

- <http://www.aol.com>
- <http://www.entertainmentdom.com>
- <http://www.ft.com/hippocampus/>
- <http://www.hoovers.com/premium/profiles/11482.htm>
- <http://media.web.aol.com/media/press.htm>
- <http://www.newscorp.com>
- <http://timewarner.com>
- <http://www.wired.com/news/>

ISSN 0945-8999
ISBN 3-934156-09-6