

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Kommunikations- und Politikwissenschaft

Prof. Dr. Winfried Schulz



Distributionsstruktur und –politik von Medienkonzernen: Disney

Aufbaukurs:	Das Medium an den Mann bringen- Wege, Formen und Strategien der Distribution im Mediensektor
Semester:	SS 2000
Seminarleiter:	Dr. Lutz Hagen
Autor:	Ellen Pressler
Studiengang:	BWL: Marketing, Kommunikationswissenschaft, European Economic Integration and Politics
Semester:	10. Studiensemester 4. Fachsemester <i>KoWi</i>
Ort, Datum:	Nürnberg, August 2000

Inhaltsverzeichnis

	Seite
INHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
1 EINLEITUNG	1
2 VORGEHENSWEISE	2
3 DER DISNEY KONZERN	3
3.1 Unternehmensgeschichte.....	3
3.2 Unternehmensstruktur & Daten	7
3.3 Unternehmensgrundwerte & -Strategie	10
4 MARKTSYSTEM	13
4.1 Hauptkonkurrenten	13
4.2 Absatzmittler und Absatzhelfer	14
4.4 Makrosystem und allgemeine Einflussfaktoren	16
5 DISTRIBUTIONSSTRUKTUR DES DISNEY KONZERNS	18
5.1 Definition Distributionsstruktur	18
5.2 Distributionsstruktur des Disney Konzerns in den einzelnen Geschäftsfeldern	18
5.2.1 Kino-Filme	18
5.2.2 TV-Filme	19

5.2.3 Video und DVD.....	21
5.2.4 Audio	22
5.2.5 Hörfunk.....	22
5.2.6 Consumer Products.....	23
5.2.7 Print	23
5.2.8 Freizeitparks	24
5.2.9 Internet & Multimedia	24
6 FAZIT	26
LITERATURVERZEICHNIS	I
ANHANG.....	III
1. Theoretischer Rahmen der Unternehmensstrategie.....	III
2. Ergänzende Abbildungen	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aktuelle Rahmenbedingungen der Distribution	S. 3
Abbildung 2: Unternehmensstruktur des Disney Konzerns	S. 9
Abbildung 3: Gesamtumsätze des Disney Konzerns	S. 10
Abbildung 4: Entwicklung des Gewinnes des Disney Konzerns	S. 11
Abbildung 5: Entwicklung der Umsätze pro Geschäftsfeld	S. 12
Abbildung 6: Ranking der größten Medienunternehmen nach Umsätzen	S. 17
Abbildung 7: Traditionelle Distribution von Medien vs. Universalmedium	S. 18
Abbildung 8: Die unternehmensstrategischen Konzepte der 5 größten Medienkonzerne	S. V
Abbildung 9: Die Internationalisierungsstrategien der 5 größten Medienkonzerne	S. V
Abbildung 10: Veränderungen im Zuge der Digitalisierung	S. VI
Abbildung 11: Entwicklung der Marktanteile Video USA	S. VII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda; bei direkt aufeinander folgenden Literaturangaben, die der gleichen Quelle entspringen, wird in der vorliegenden Arbeit nicht jedes Mal erneut die gesamte Quellenangabe angegeben, sondern durch die Abkürzung „ebd.“ auf die vorangehende Quellenangabe verwiesen.
et al.	Bei Literaturangaben mit mehr als drei Autoren wird in der vorliegenden Arbeit nur der Name des ersten Autors angegeben und durch den Zusatz „et al.“ ergänzt, der als Hinweis auf diesen Umstand dient.
ff.	fort folgende
FCC	Federal Communications Commission: Oberste Fernsehmeldebehörde der USA, auch zuständig für Fernsehfrequenzen und Zulassungen. Entfernt vergleichbar zur KEK (Kommission zur Ermittlung der Konzentration) in der BRD. FCC Entscheidungen haben oft Signalwirkung für die Entwicklung in anderen Ländern und wirken sich somit weit über die USA hinaus aus.
Hrsg.	Herausgeber
s.o.	siehe oben
u.v.m.	und viele mehr
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
zit.	zitiert

1 Einleitung

Der Name Disney ist auf der ganzen Welt durch die Comic Figuren und Filme bekannt. Angefangen bei Mickey Mouse, Donald Duck und Goofy bis hin zu Ariel- le der kleinen Meerjungfrau sind die Figuren zu Kult Figuren der Kinderwelt ge- worden. Doch nicht nur durch Comic Figuren, sondern auch durch Freizeitparks und viele andere Produkte ist der Name Disney weltweit präsent.

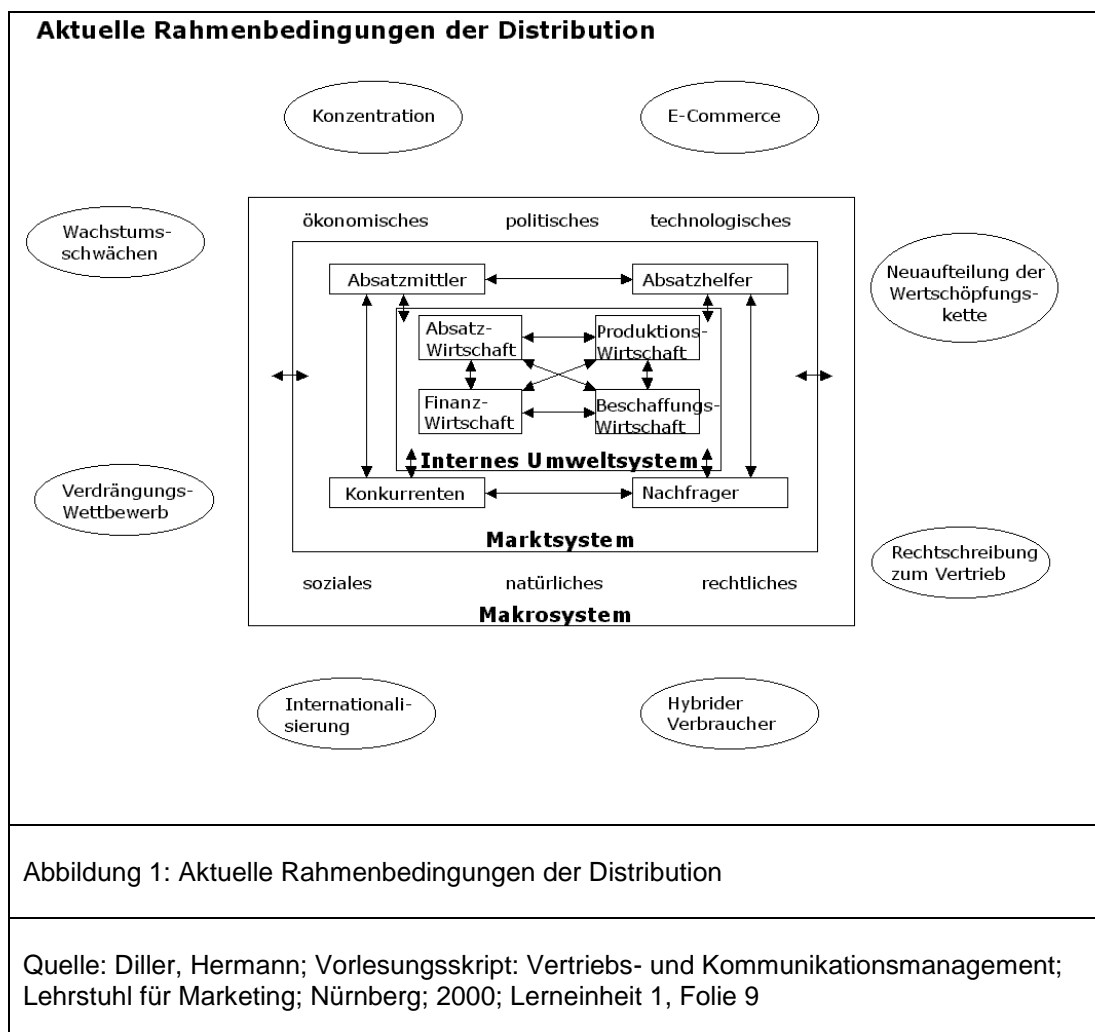
Nach einer Unternehmenskrise in den 80er Jahren hat es der Konzern wieder geschafft sich im hart umkämpften Medienmarkt nach oben zu arbeiten. Mittler- weile gehört der Unterhaltungskonzern Disney wieder zu den größten Medienun- ternehmen der Welt. Nach Time Warner/Turner steht Disney auf Rang zwei der größten Medienkonzerne, noch vor Viacom/CBS und Bertelsmann. Seit den 90er Jahren ist der Wettbewerb im Medienmarkt gekennzeichnet durch Globalisierung, technischen Fortschritt (Digitalisierung) und fortschreitende Konzentration. Recht- liche Auflockerungen der Konzentrationsgesetze in den USA, durch die FCC in den Jahren 1995/96, lösten eine Welle von Fusionen aus, die sich bis dato fort- setzt und immer größere Konzerne entstehen lässt. Um sich am Markt durchzu- setzen und sich Distributionskanäle zu sichern, folgte auch Disney diesem Trend und fusionierte 1996 mit Capital Cities/ABC, dem damals zweitgrößten TV- Network der USA. Distribution ist im Zuge der Konzentration zu einem der wich- tigsten Erfolgsfaktoren der Medienwirtschaft geworden. Um im globalen Wettbe- werb zu bestehen benötigt ein Medienkonzern effiziente Distributionskanäle und es bedarf einer adäquaten Distributionspolitik, um auch zukünftig den Erfolg zu sichern.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Distributionsstruktur und –politik des Un- terhaltungskonzerns Disney zu analysieren und darzustellen.

Ausgehend von den Rahmenbedingungen des Unternehmens und des Medien- marktes wird dann auf die Distributionspolitik und Strategie des Disney Konzerns geschlossen. Diese deskriptive und aus den Gegebenheiten schließende Vorge- hensweise ist notwendig, da Disney –wie die meisten Unternehmen- seine Distri- butionsstruktur und –politik nicht komplett in den Geschäftsberichten offen legt. Auch die einzelnen Divisionen in den Geschäftsbereichen veröffentlichen hierzu nur bruchstückartige Informationen.

2 Vorgehensweise

Um ein ganzheitliches Bild der Distributionsstruktur und -politik des Konzerns zu erhalten, basiert die Analyse auf der Untersuchung der gegebenen Unternehmens- Ressourcen Disneys (internes Umweltsystem), den Wettbewerbsbedingungen im Marktsystem des Medienmarktes unter Berücksichtigung des Makrosystems und allgemeiner Einflussfaktoren für den Medienmarkt nach dem Modell der Rahmenbedingungen der Distribution nach Diller (siehe Abbildung 1).¹



Die einzelnen Elemente des Modells werden hier nicht näher erklärt. Weiterführende Informationen finden sich in der angegebenen Quelle.

¹ Diller, Hermann; Vorlesungsskript: Vertriebs- und Kommunikationsmanagement;; Lehrstuhl für Marketing; Nürnberg; 2000; Lerneinheit 1, Folie 9

3 Der Disney Konzern

Zur Analyse des Disney Konzerns, seines Aufbaus und der Distributionsstruktur, wird zuerst das interne Umweltsystem betrachtet. Dabei werden einige Eckdaten der Unternehmensgeschichte und das Wachstum des Konzerns, beginnend bei der Gründung bis zur heutigen Zeit beleuchtet. Als ein weiteres zentrales Element eines Unternehmens werden anschließend die wichtigsten Unternehmensdaten (Punkt 3.2), wie Umsatz- und Gewinnentwicklung des ganzen Konzerns, und in den einzelnen Geschäftsfeldern, dargestellt. Abgerundet wird die Unternehmensdarstellung durch die Präsentation der Unternehmensgrundwerte bzw. die Unternehmensphilosophie in Punkt 3.3.

Es wird auf diese „weichen“ Unternehmensdaten zurückgegriffen und nicht explizit auf die Finanz-, Absatz-, Produktions-Wirtschaftlichen Elemente, da hierfür zu wenige detaillierte Informationen über den Konzern zur Verfügung stehen.

3.1 Unternehmensgeschichte²

Die 20er, 30er und 40er:

Im Jahr 1923 war die Geburtsstunde des Disney Unternehmens. Die Brüder Walt E. und Roy O. Disney gründeten „The Disney Brother Studios“ in Los Angeles. Sie produzierten Comic Strips für Zeitungen und kurze Comic Filme, die unter dem Namen „Alice Comedies“ bekannt wurden. Das Geschäft florierte und in den folgenden Jahren wurden viele der später bekannten Comic Figuren (Mickey und Minnie Mouse, Pluto, Goofy, Donald Duck, u.v.m.) von Walt Disney ins Leben gerufen. 1929 wird die Partnerschaftsunternehmung der Brüder durch vier separate Unternehmen ersetzt: Walt Disney Productions, Ltd.; Walt Disney Enterprises, Liled Reality and Investment Company und The Disney Film Recording Company. 1937 wurde „Schneewittchen und die sieben Zwerge“, der erste animierte Comic Film und der erste wirklich große Erfolg Disneys, produziert. Bemerkenswert ist, dass dieser Film bereits in dieser Zeit von einer Merchandising Kampagne begleitet wurde. Ein Jahr später absorbiert Walt Disney Productions die anderen drei im Jahr 1929 gegründeten Disney Unternehmen.

Die 50er, 60er und 70er:

Die 50er Jahre sind für Disney gekennzeichnet durch Wachstum und Expansion. Durch das immer größer werdende Unternehmen gründete Walt Disney in den 50er Jahren eine eigene Vertriebsgesellschaft für die Disney Produkte. 1953 vertreibt Buena Vista Pictures Distribution ihren ersten Film: „Die Wüste lebt“. Ein Jahr später macht Disney erste Schritte im TV Geschäft, indem es die wöchentliche, einstündige Fernsehserie: „Disneyland“ über ABC ausstrahlt. 1955 wird der erste Unterhaltungspark, Disneyland, in Anaheim, Californien eröffnet. Dies stellte eine völlig neue Art der Unterhaltung dar³. Fünf Jahre später erwirbt Walt Disney Productions alle Anteile an Disneyland Inc., dem Unternehmen, dem bis zu diesem Zeitpunkt die Mehrheit der Anteile an Disneyland gehörte. Schon zu diesem Zeitpunkt waren die Unternehmen trotz unterschiedlicher Firmierung stark miteinander verflochten.

In den 60ern und 70ern erlebt Disney die Anfänge einer Stagnationsphase. Eingeleitet durch den Tod Walt E. Disneys 1966, dem kreativen und innovativen Kopf der beiden Disney Brüder, und dem Tod Roy O. Disneys 1971, der mit finanziellem Scharfsinn die Geschäfte führte⁴, entwickelt sich die Unternehmenssituation zunehmend schlechter für Disney. Zwar wird 1971 The Magic Kingdom, ein weiterer Unterhaltungspark, genannt Walt Disney World, in Florida eröffnet, doch insgesamt stagnieren die Umsätze in allen Geschäftsfeldern, was unter anderem an fehlendem kreativem Input und am Versäumnis des Managements liegt, sich den veränderten Bedürfnissen der Konsumenten anzupassen. Während andere Studios rasante Komödien und Actionfilme produzieren fixiert sich Disney immer noch auf die in den 50er Jahren beliebten - jetzt in den Augen der Konsumenten altbacken erscheinenden - Comic Filme⁵.

Die 80er:

² Alle Unternehmensdaten dieses Kapitels, sofern nicht abweichend gekennzeichnet, wurden dem „Annual Report 1999“ des Disney Konzerns entnommen.

³ Johns, Dirk Max; Wirtschaftsmacht Fernsehen – Märkte und Mythen der Medienindustrie; Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1998; S.185; (im folgenden zit. als: Johns; Wirtschaftsmacht, 1998)

⁴ Kotteder, Franz; Ruge, Clarissa; Medienmoguln Meinungsmacher Marktbeherrscher – Wer bestimmt die internationale Medienszene?; Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co KG.; München; 1997; S. 115 (in folgenden zit. als Kotteder; Medienmoguln; 1997)

⁵ Kotteder; Medienmoguln; 1997; S. 119;

Trotz massiver Bemühungen des Managements (1983: Tokyo Disneyland wird eröffnet; im selben Jahr wird „The Disney Channel“ erstmals über Kabelfernsehen übertragen, 1984: Touchstone Pictures veröffentlicht den ersten Film: Splash- Jungfrau am Haken) verschlechtert sich die Situation des Unternehmens zusehends und das Unternehmen wird zum Objekt für Spekulanten. 1984 kündigt die MM Acquisition Corporation Übernahme-Abrichten für das Unternehmen an. Das Unternehmen wird vor dieser feindlichen Übernahme durch eine Transaktion mit Sid Bass bewahrt, doch schon melden andere Unternehmen ihre Übernahmeabsichten an. Schließlich trifft der Aufsichtsrat die Entscheidung eine „... Umstrukturierung im Personalbereich...“ durchzuführen und Ron Miller, der zu jener Zeit den Konzern leit, wird nun als Sündenbock benutzt und durch Michael Eisner ersetzt⁶. Eisner, der viel Erfahrung aus der Filmbranche mitbringt und schon einige Erfolge bei anderen Unternehmen zu verzeichnen hatte, beschließt die Verhältnisse bei Disney rigoros umzukrempeln und startet eine Rationalisierungs- und Verjüngungs-Kampagne. Es wird bewusst eine neue Arbeitsethik eingeführt und mit alten Traditionen gebrochen⁷. Kurzum, Eisner führt eine völlig neue Strategie ein, mit der die Geschäftsfelder neu belebt werden sollen⁸. 1986 wird der Name Walt Disney Productions in The Walt Disney Company umgeändert. Kurze Zeit später eröffnet der erste Disney Store in Glendale, Californien.

Die 90er:

In den 90er Jahren beginnt für Disney unter der Führung Eisners wieder der Aufstieg - ganz nach dem Motto: auf zu neuen Ufern - und die Aktivitäten in den verschiedenen Geschäftsfeldern kommen Schlag auf Schlag. 1990 wird der erste internationale Disney Store in London eröffnet, gefolgt 1996 durch den größten Disney Store in New York. Zwei Jahre später wird ein Mammut-Projekt verwirklicht und Euro Disney Paris wird eröffnet. Im selben Jahr engagiert sich Disney im Sport Bereich und sponsert die Eishockeymannschaft: The mighty Ducks of Anaheim. Auch die Produktions- und Distributionsseite wird erweitert. 1993 betei-

Grover, Ron, Die Disney Story – Wie Meckey Mäuse macht; Verlag Ullstein GmbH; Frankfurt am Main; 1992; S. 84 (im folgenden zit. als Grover, Disney Story; 1992)

⁶ Kotteder; Medienmoguln; 1997; S. 120

⁷ Kotteder; Medienmoguln; 1997; S. 124;

Grover, Die Disney Story; 1992; S. 89, 90, 98

⁸ Eine detailliertere Darstellung der neuen Strategie erfolgt in Punkt 3.2

ligt sich Disney am Filmproduktions Studio Miramax Film Corporation und bildet 1997 ein Joint Venture mit dem Animationsstudio Pixar.

Wiederum ein Jahr später folgt das Engagement in einem bisher neuen Geschäftsfeld für Disney: die Musical Produktion. 1994 wird *The Beauty and the Beast* als Musical produziert. Im selben Jahr wird der Kino Hit *The Lion King* in die Kinos gebracht und wird für Disney zum erfolgreichsten Kino- und Video-Film seiner Unternehmensgeschichte.

1995/96 macht Disney einen großen Schritt und fusioniert mit dem damals zweitgrößten TV-Network der USA, Capital Cities/ABC. Die Übernahme kostet Disney ca. 19 Mrd. US\$ und bringt Disney einen Partner, der mit 10 eigenen TV Stationen, 40 eigenen Radio Stationen, 225 angeschlossenen TV Stationen und über 4000 Tochtergesellschaften im Bereich Kino Kabel TV und Hörfunk flächendeckend in den USA und punktuell bereits in vielen internationalen Ländern vertreten ist. Wobei ABC die Programme und Contents produziert, lizenziert und vertreibt. Dies bietet Disney die Möglichkeit die starken Synergien zwischen Disney und ABC in den Bereichen Produktion und Distribution zu nutzen und sich gänzlich vom TV Film Handel und anderen TV-Networks unabhängig zu machen. Mit dieser Fusion kann ein Produkt von seiner Herstellung bis hin zum Konsumenten durch Unternehmenseigene Vertriebskanäle geschleust werden. Der Bereich Sport TV wird durch ESPN, ein durch ABC mit eingebrachtes TV-Network abgedeckt⁹. 1996 wird ein rund um die Uhr laufendes Sport und Nachrichten Network gestartet. Durch die Fusion mit ABC erlangt Disney auch Zugang zu den ABC eigenen Radiostationen und es wird ein auf Kinder und Familien focussiertes Radio-Network gegründet.

Der Bereich Merchandising und Marketing wird ebenfalls ausgebaut. 1996 entsteht eine strategische Marketing-Allianz mit McDonalds und Coca-Cola für den Bereich Merchandising¹⁰.

Seit 1996 investiert Disney stark in neue Medien und Technik. Es werden eigene Internet-Plattformen (Disney.com, GO.com) gegründet und Anteile an der Suchmaschine Infoseek erworben¹¹.

⁹ Hoover's Online; ABC, Inc. Capsule; wysiwyg://39/http://www.hoovers.com/co/capsule/0/0,2163,10290,00html; 02.07.2000

¹⁰ Johns; Wirtschaftsmacht; 1998; S. 191

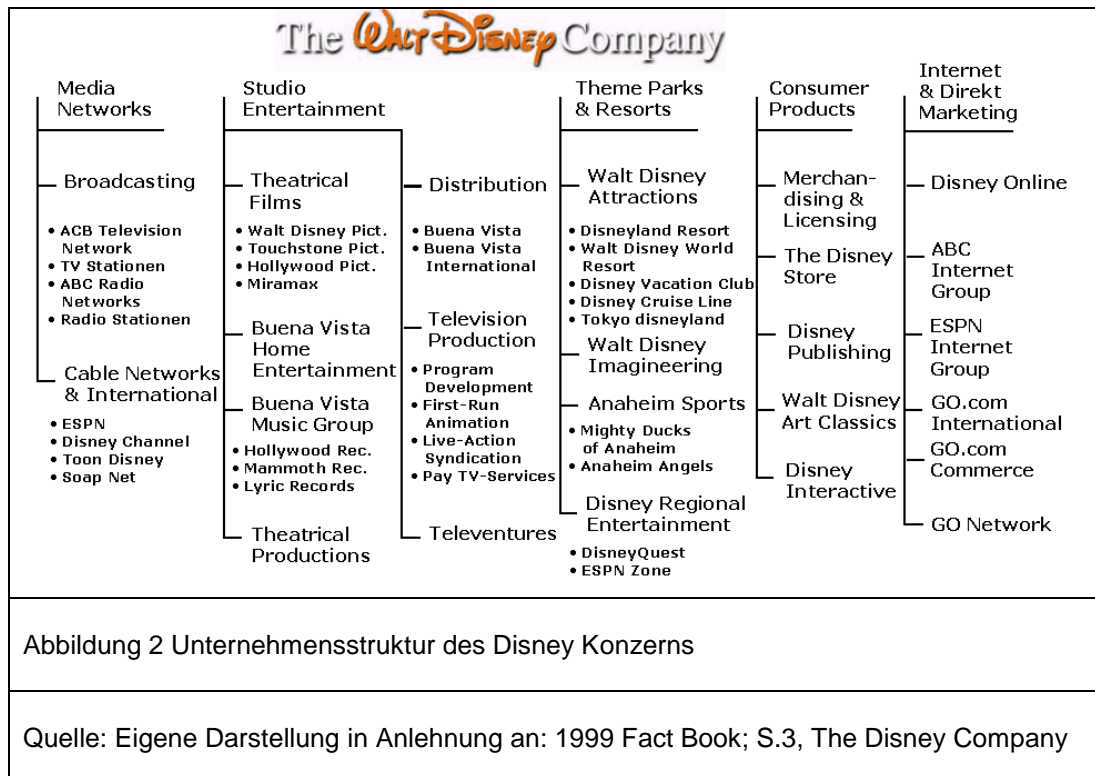
Herman, Edward S.; McChesney, Robert W.; *The Global Media –The New Missionaries of Corporate Capitalism*; Cassell; London and Washington; 1997; S. 55 (im folgenden zit. als: Herman; *The Global Media*; 1997)

¹¹ http://info.go.com/press/06-07-99_disney.html; 14.06.2000-07-23

<http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangeb...en/docid/308221/SH/0/depot/0/index.html>; 10.07.2000

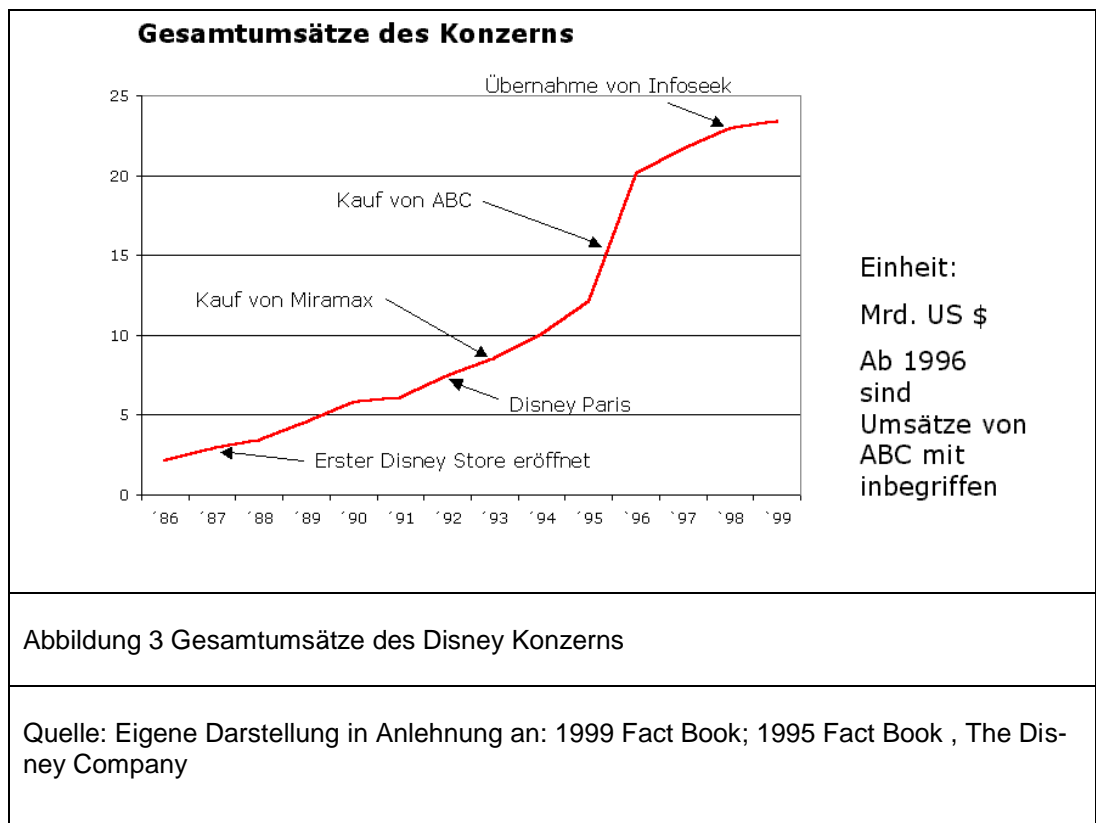
3.2 Unternehmensstruktur & Daten

Um einen Überblick über den Konzern als Ganzes und die unterschiedlichen Geschäftsbereiche und deren Verflechtungen zu erhalten, ist in Abb. 2 die Unternehmensstruktur des Konzerns dargestellt. Auf den ersten Blick wird deutlich, wie vielfältig und verzweigt Disney ist.



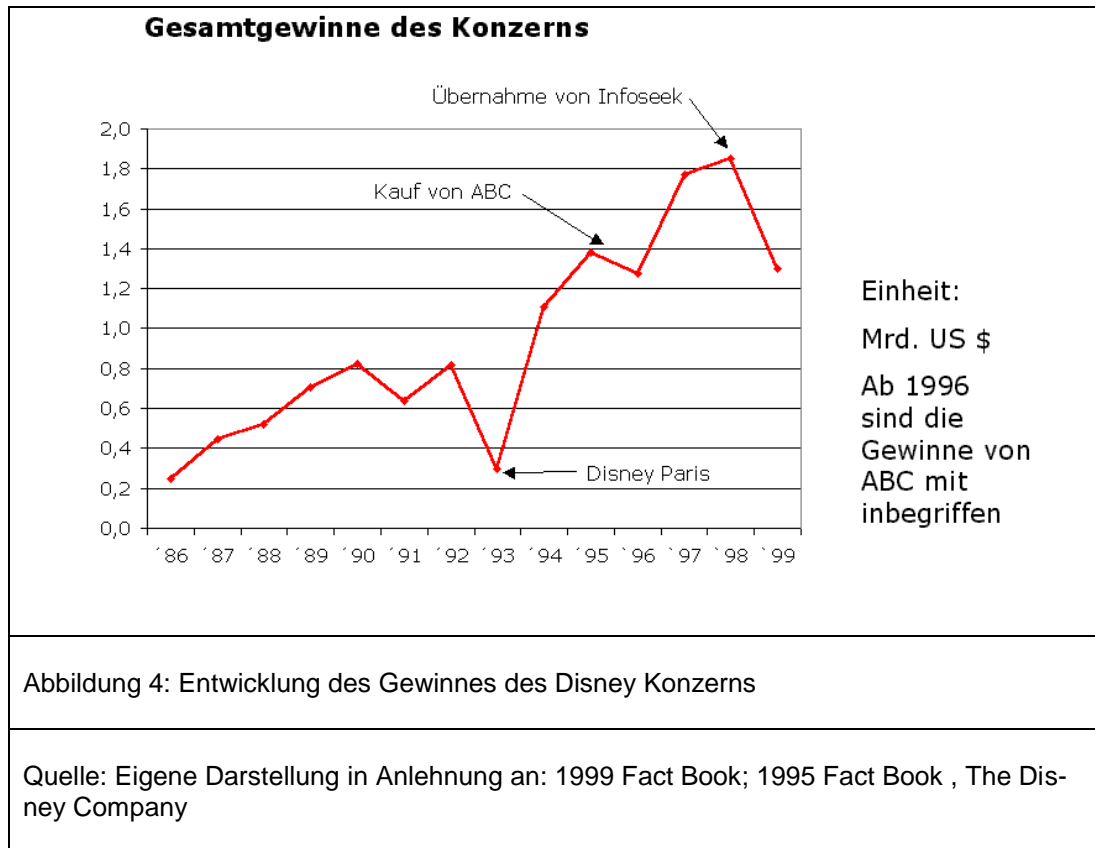
Nach der Fusion mit ABC wurden die Geschäftsbereiche des Konzerns neu strukturiert. Aus den drei ursprünglichen Geschäftsfeldern (Filmed Entertainment, Theme Parks & Resorts, Consumer Products) wurden, im Zusammenschluss mit ABC, fünf neue gebildet (Media Networks, Studio Entertainment, Theme Parks & Resorts, Consumer Products, Internet & Direct Marketing). Durch die Fusion sind nun alle Elemente der Wertschöpfungskette, von der Produktion, über die (Mehrfach-) Verwertung bis hin zur Distribution eines Medienunternehmens in den Konzern integriert.

Um einen Eindruck von einem Unternehmen zu erhalten darf natürlich die Darstellung der Umsatz- und Gewinnentwicklung nicht fehlen (siehe Abbildung 3 ff.).



Klar zu erkennen ist eine starke Umsatzsteigerung nach der Akquisition von ABC. 1999 machte Disney einen Umsatz in Höhe von 23,4 Mrd. US\$.

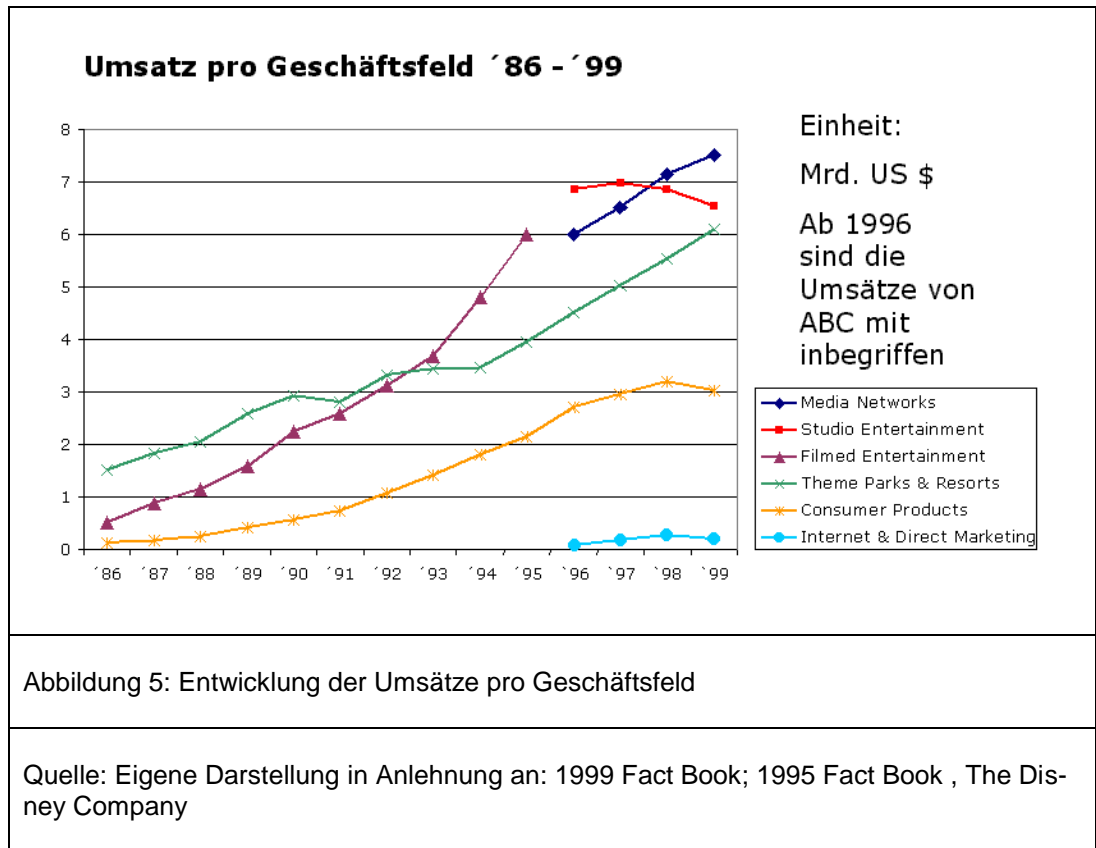
Ein weiteres Element um ein Unternehmen zu beurteilen, ist die Gewinnentwicklung. Um ein Bild über die finanzielle Lage des Konzerns zu bekommen ist in Abbildung 4 auf Seite 9 die Entwicklung des Gewinnes abgebildet.



Deutlich erkennbar ist das Loch, das durch die Realisierung und Eröffnung von Disneyland Paris im Jahr 1993, in die Finanzen gerissen wurde. Doch schnell hat sich die Gewinnsituation erholt. Erstaunlich ist, dass durch die Akquisition von ABC im Jahr 1995/96, für die Disney ca. 19 Mrd. US \$ bezahlt hat, kein ähnliches Loch zu erkennen ist. Im Gegenteil, nach einem leichten Gewinnrückgang haben sich die Gewinne sehr positiv entwickelt. 1999 erwirtschaftete Disney/ABC insgesamt einen Gewinn von 1,3 Mrd. US\$, was jedoch einen Gewinnrückgang verglichen zum Jahr 1998 von ca. 30% bedeutet. Dies ist vor allem durch starke Rückgänge im Video Geschäft¹² und erhöhte Investitionen in Internet Aktivitäten erklärbar¹³. Ein detaillierter Überblick über die Entwicklung der Umsätze in den einzelnen Geschäftsbereichen ist in Abbildung 5 auf Seite 10 dargestellt.

¹² Videowoche; Walt Disney macht fast 30 Prozent weniger Gewinn; in premiumbiz.de; <http://www.mediaiz.de/newsvoll.afp?Newsnr=71458&Biz=mediabiz&Premium=J&Navi=00000000>; 12.07.2000

¹³ Die Anteile an Infoseek wurden aufgrund mangelnden Erfolges wieder veräußert und Disney befindet sich wieder auf der Suche nach passenden Partnerunternehmen. http://info.go.com/press/06-07-99_disney.html; 14.06.2000-07-23
<http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangeb...en/docid/308221/SH/0/depot/0/index.html>; 10.07.2000



Die Hauptumsätze werden in den Bereichen Media Networks (7,5 Mrd. US\$) und Studio Entertainment (6,5 Mrd. US\$) erwirtschaftet, eng gefolgt durch die Freizeitparks (6,1 Mrd. US\$). Im Bereich Studio Entertainment sind die Umsätze im letzten Geschäftsjahr signifikant gefallen, was hauptsächlich durch den Einbruch im Videomarkt zu erklären ist (siehe Seite 9). Die Aktivitäten im Internet sind bislang trotz eines Umsatzes von 0,2 Mrd. US\$, mit einem negativen Gewinn von 0,93 Mrd. US\$, ein Verlustgeschäft¹⁴.

3.3 Unternehmensgrundwerte & -Strategie

Ausgehend von der historischen Entwicklung und der Struktur des Konzerns lassen sich einige Aussagen bezüglich der Zielgruppen, Unternehmensgrundwerte ableiten. Im Anschluss daran wird die Unternehmensstrategie dargestellt. Zur Analyse der Strategie wird ein theoretischer Rahmen verwendet, der im Anhang in Punkt 1. beschrieben ist.

¹⁴ 1999 Fact Book; Income Statements; The Disney Company 1999

Der Name Disney wurde konsequent zur Marke ausgebaut. Die klassischen Zeichentrickfiguren vergangener Tage wurden wiederbelebt und zu Kultfiguren gemacht.

Als Zielgruppen hat sich Disney traditionell Kinder, Jugendliche und deren Familien auf die Fahne geschrieben, die mit Kino-, TV- und Video-Filmen, darüber hinaus mit Merchandising Produkten, Büchern, Zeitschriften, und den Unterhaltungsparks angesprochen werden. Die Erfolgsregel lautet: sind die Kinder erst einmal begeistert, so dauert es nicht lange und die Familienmitglieder folgen nach. Besonders ausschlaggebend sind hierbei die Filme. Denn je erfolgreicher ein Film an den Kinokassen, im Videoverkauf und im Fernsehen ist, desto populärer sind seine Figuren und deren Geschichte. Diese liefern wiederum die Grundlage für den Absatz anderer Produkte¹⁵. Sind die Figuren erst zu Marken geworden, unterliegen sie einem Zyklus. Alle 7-10 Jahre wächst eine neue Generation von Kindern und Jugendlichen heran, daher wird innerhalb dieser Zeitspanne ein neuer Klassiker auf den Markt gebracht¹⁶. Durch die Fusion mit Capital Cities ABC sind weitere Zielgruppen hinzu gekommen. Sportinteressierte werden weltweit durch ESPN mit dem Angebot an TV und Hörfunk Programmen angesprochen, die Gesamtbevölkerung der USA (und weltweit) wird durch die TV und Hörfunk Angebote von Capital Cities/ABC bedient.

Kernbereich bleiben aber immer noch die Kinder. Dem entspricht auch das Image Disneys, das immer auf Familienfreundlichkeit, Gewaltfreiheit und garantiert sexfreie Filme, abgestimmt ist. Werden Spielfilme produziert, die sich nicht mit diesem Image vereinbaren lassen (z. B. Pulp Fiction, Trainspotting), so werden diese nicht unter dem Disney Label, sondern unter den konzerneigenen Labels: Hollywood Pictures, Touchstone Pictures oder Miramax veröffentlicht¹⁷.

Die Unternehmensphilosophie Disneys knüpft am Motto des amerikanischen Traumes an: „If you can dream it, you can do it“¹⁸. Durch Eisner wurde nach 1984

¹⁵ Hachmeister, Lutz; Rager, Günther; Wer beherrscht die Medien? – Die 50 größten Medienkonzerne der Welt; C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung (Oscar Beck); München; 1997; S. 38 (im folgenden zit. als: Hachmeister; Wer beherrscht die Medien?;1997; S. 32-39

¹⁶ Johns, Wirtschaftsmacht; 1998; S. 186

Grover; Die Disney Story; 1992; S. 108-112

¹⁷ Johns, Wirtschaftsmacht; 1998; S. 187

Hachmeister; Wer beherrscht die Medien?;1997; S. 32-39

Sjurts, Insa; Strategien der größten Medienkonzerne der Welt; in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1998/99; Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.);Nomos Verlagsgesellschaft; Baden-Baden/Hamburg; 1998; S 31 (im folgenden zit. als: Sjurts; Strategien; 1998)

¹⁸ Kotteder; Medienmoguln; 1997; S. 112

ein neues Wertesystem im Konzern verankert, das auf Effizienz, Effektivität und Kreativität Qualität beruht.¹⁹

Grundlegend ist bei Disney als Wettbewerbsstrategie eine Differenzierungsstrategie als Basis zu erkennen, durch die sich Disney von der Konkurrenz abhebt.²⁰ Die Strategie wird durch mehrere Elemente kommuniziert. Diese Elemente sind sowohl das Image, die innovative Technologie und das Design an sich, als auch die verfolgte Markenpolitik. Vor allem durch Qualität versucht sich das Unternehmen von den Konkurrenten abzuheben. Um den Qualitätsstandard zu sichern hat sich Disney eine Beschränkung des jährlichen Outputs auf maximal 20 Filme auferlegt. Dass keine Kostenführerschaftsstrategie verfolgt wird ist darüber hinaus auch an den, im Vergleich zu den Wettbewerbern, sehr kostenintensiven Produktionen von Disney zu erkennen.²¹

Bezüglich des Strategischen Verhaltens ist das Unternehmen von seiner Gründung an sehr innovativ gewesen. Vor allem mit den Zeichentrickfilmen und Animationen definiert Disney die Standards. Darüber hinaus ist Disney bei der Entwicklung neuer Techniken im Bereich Tontechnik, Animation und Kinotechnik eines der innovativsten Unternehmen der Branche.²² Die Kreativität bei Disney erstreckt sich aber nicht nur auf immer neue Produkte, sondern zeigt sich auch in neuen Vermarktungsideen. Neben den klassischen Distributionskanälen TV, Tourismus und Shops in den verschiedensten Varianten werden jetzt auch Online-Dienste für Kinder und Erwachsene eingesetzt, über die der Verkauf von Software-Programmen, Videospiele und Merchandising Artikeln angekurbelt werden soll. Eine weitere Form der Innovationsfähigkeit, die organisationelle Innovation, zeigte sich seit 1984. Hier sind komplexe Veränderungen in der Organisation verwirklicht worden²³. Bei der Unternehmensentwicklung verfolgte Disney traditionell die Strategie des unternehmensinternen Wachstums. Nur in wenigen Fällen, die vor allem das Ausland betreffen, wurden vor 1996 Kooperationen mit externen Partnern geschlossen. Die Akquisition von Capital Cities ABC bildet hier die erste große Ausnahme. Seit diesem Zeitpunkt scheint Disney von der Strate-

¹⁹ Grover; Die Disney Story; 1992; S. 89 ff.

²⁰ Eine Darstellung der Strategiedimensionen nach Sjurts befindet sich im Anhang; siehe: 1. Theoretischer Rahmen der Unternehmensstrategie; S. III

²¹ 1999 Annual Report, The Disney Company; 1999; S. 5

²² Grover, Die Disney Story; 1991; S. 107

²³ Grover, Die Disney Story; 1991; S. 89 ff.

gie des internen Wachstums etwas abgerückt zu sein. Dies wird unter anderem an der Übernahme von Infoseek 1998 deutlich.

Im internationalen Medienmarkt verfolgt Disney mit dem Export seiner in den USA hergestellten Produkten eine internationale Strategie. Der Disney Channel soll beispielsweise weltweit verbreitet werden. Berücksichtigt man jedoch, dass Disney weltweit Vergnügungsparks, Stores und Beteiligungen an TV Sendern besitzt, so verfolgt Disney im ganzen gesehen doch eher eine globale Strategie, da die Produkte in allen Ländern in der gleichen Form angeboten werden. Die globale Strategie soll auch durch Disneys' Engagement im Internet unterstützt werden.

4 Marktsystem

Die Bedingungen des Marktsystems sind neben dem internen Umweltsystem, dem Makrosystem und den allgemeinen Einflussfaktoren die ausschlaggebenden Faktoren, die die Distributionsstruktur und –politik eines Unternehmens beeinflussen.²⁴ Die vorhandenen Ressourcen (internes Umweltsystem) wurden im vorangehenden Kapitel 3 beleuchtet. In einem weiteren Schritt werden nun das Marktsystem, das Makrosystem und die allgemeinen Einflussfaktoren für den Disney Konzern anhand des Modells der Rahmenbedingungen der Distribution nach Diller erläutert (siehe Abb. 1, S.2).

4.1 Hauptkonkurrenten

The Walt Disney Company ist wieder unter den 10 größten Medienkonzernen zu finden. Im Geschäftsjahr 1999 hat sich das Unternehmen auf Platz 2 der größten Unternehmen vorgearbeitet. Time Warner besetzt dabei den Spitzenplatz. In Abbildung 6 auf Seite 14 ist die Rangliste der größten Medienkonzerne dargestellt. Auffallend ist, dass die meisten Konkurrenzunternehmen in den USA angesiedelt sind.

Die Konkurrenten Disneys sind, wie Disney selbst, hochgradig integriert und sind in allen Mediensegmenten tätig, um die Synergien auszunutzen und um Markt-

²⁴ Diller, Hermann; Vorlesungsskript: Vertriebs- und Kommunikationsmanagement; Lehrstuhl für Marketing; Nürnberg; 2000; Lerneinheit 1, Folie 10

macht zu erlangen. Alle top Unternehmen streben nach Expansion und verstärken das internationale Engagement.

Rang	Land	Umsatz (gerundet in Mrd. US \$)
1. Time Warner/Turner	USA	26,8
2. Disney/ABC	USA	23,0
3. Viacom/CBS	USA	18,9
4. Bertelsmann	Deutschland	14,8
5. News Corporation	USA	13,6
6. Sony	Japan/USA	10,5
7. ATT Broadband & Internet Services	USA	7,4
8. Universal Studios	USA	7,2
9. Comcast	USA	5,5

Abbildung 6: Ranking der größten Medienunternehmen nach Umsätzen

Quelle: Variety; August 1999; in: <http://www.spiegel-online.de>; Meldung vom: 10.01.2000; 13.07.2000

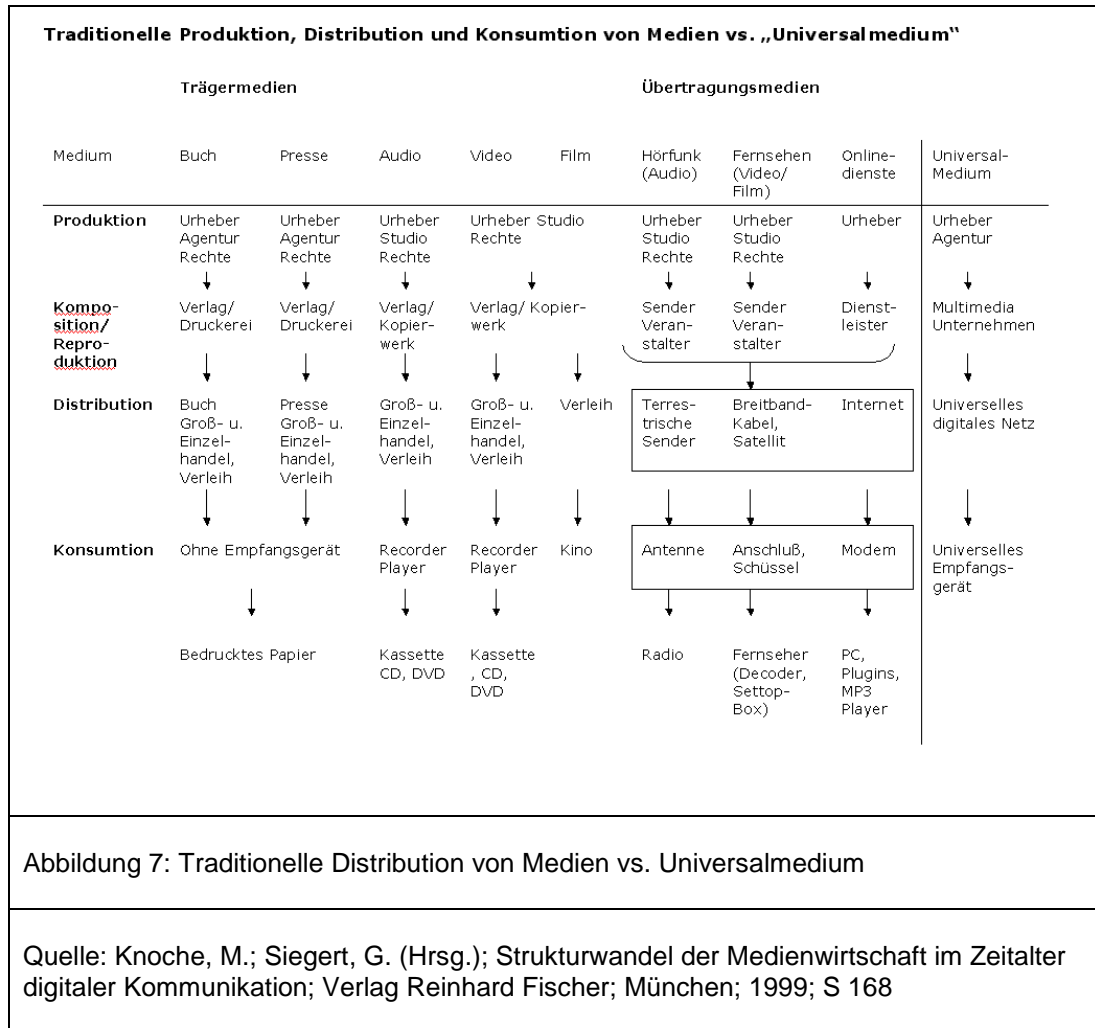
Die fünf größten Konzerne verfolgen alle eine Strategie-Kombination aus Differenzierung, Innovation und externem Wachstum, mit dem Ziel: "... strategisch komplette Wertketten zu konstruieren, um so Nachfrager bzw. Lieferantenmacht durch Vorwärts- und Rückwärtsintegration auszuschließen."²⁵ Die tabellarischen Darstellungen der Unternehmens- und Internationalisierungsstrategien befinden sich im Anhang (siehe Abb. 8 und 9 auf Seite V im Anhang).

4.2 Absatzmittler und Absatzhelfer

Traditionell werden die medialen Produkte unter zu Hilfenahme von Absatzmittlern und Absatzhelfern vertrieben. Dies sind der nationale und internationale Großhandel und Einzelhandel und nationale und internationale Lizenznehmer und Verleiher. Besonders für die internationale Distribution greifen Unternehmen, die am Beginn ihrer internationalen Aktivitäten stehen auf lokale Kooperationspartner und den internationalen Groß- und Einzelhandel zurück. Für ihre Leistungen erhalten diese einen Anteil des Gewinnes (Handelsspanne). Abbildung 7 gibt

²⁵ Sjurts, Insa; Strategien 1998; S 36

einen allgemeinen Überblick über die unterschiedlichen Produkte und deren Träger- und Übertragungsmedien. Im Markt stellen die Absatzmittler und –helfer den „Flaschenhals“ dar, da sie aufgrund starker Konzentration, über enorme Marktmacht verfügen.



Disney hat es geschafft sich vom Groß- und Einzelhandel unabhängig zu machen, da die Distributionskanäle für jedes Produkt des Unternehmens durch konzerneigene Vertriebsorgane abgedeckt sind. Dies hat u.a. den großen Vorteil, dass Disney somit die Handelsspanne selbst abschöpfen kann. Eine detaillierte Darstellung der Distributionsstruktur in den einzelnen Geschäftsbereichen folgt in Punkt 5.

Die Nachfrager, als weiteres Element des Modells, werden an dieser Stelle nicht explizit behandelt. Eine Darstellung der Zielgruppensegmente des Disney Konzerns erfolgte bereits in Punkt 3.3. Unternehmensgrundwerte und -Strategie.

4.4 Makrosystem und allgemeine Einflussfaktoren

Der internationale Medienmarkt ist durch mehrere Wettbewerbstreiber in Bewegung gekommen. Zuallererst ist dies natürlich der Trend zur Globalisierung und Internationalisierung, der durch die politischen und sozialen Veränderungen bzw. der Öffnung der östlichen Länder, die Bildung der Europäischen Gemeinschaft und nicht auch zuletzt durch das Internet angestoßen wurde. Durch diese Faktoren haben sich bestehende Märkte erweitert, neue Märkte attraktiv und erreichbar gemacht.²⁶

Ein weiterer Trend ist die Tendenz zur Integration und somit zur Konzentration. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen und Marktanteile zu erringen, braucht man Marktmacht. Diese Marktmacht versuchen sich die Unternehmen im Medienmarkt durch Integrationsaktivitäten und Fusionen zu sichern.²⁷ Erstes Ziel ist es hierbei die Wertschöpfungsketten durch Vorwärts- und Rückwärtsintegration strategisch optimal zu integrieren, um maximale Synergieeffekte zu nutzen.²⁸ Mit einer weiteren Form der Integration, der diagonalen Integration²⁹ wird das Ziel verfolgt die Geschäftsfelder des Unternehmens zu diversifizieren und dadurch Cross-Promotion, Cross-Selling und natürlich die Mehrfachverwertung der Produkte zu sichern.³⁰

Unterstützt wird diese Entwicklung durch den raschen technischen Fortschritt. Vor allem die Digitalisierung, die Kompressionsverfahren und Breitband-Übertragungsnetze haben auf die Medienmärkte großen Einfluss. Allem voran wird dadurch die Entwicklung des Internets als Distributionskanal rasant voranschreiten. Alle Bereiche der Wertschöpfungskette eines Medienunternehmens, von der Produktion, dem Produkt selbst, über die Distribution und den Konsum, werden dadurch verändert (siehe auch Abbildung 10 auf Seite V im Anhang;

²⁶ Varis, Tapio; Internationaler Programmarkt für Fernsehsendungen; in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1996/97; Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.); Nomos Verlagsgesellschaft; Baden-Baden/Hamburg, 1996; S.11-18

²⁷ Kübler, Friedrich; Medienkonzentrationskontrolle im Streit; Media Perspektiven; 7/99; S. 379-380

²⁸ Sjurts, Insa; Strategien 1998; S 36

²⁹ Diagonale Integration wird auch Cross-Ownership genannt.

³⁰ Herman, Edward S.; McChesney, Robert W.; The Global Media – The new Missionaries of corporate Capitalism, Cassell; 1997; S. 54-55

Veränderungen im Zuge der Digitalisierung).³¹ Man denke nur an DVD als Nachfolger der Video-Kassette oder Online-Angebote. Ein wichtiges Ergebnis der Digitalisierung ist die verursachte Kostendegression. Es wird in der Produktion eine Fixkostendegression erreicht. Darüber hinaus lassen sich digitale Produkte mit fast an Null grenzenden Grenzkosten vervielfältigen, so dass die Stückkosten rapide sinken. Ebenso verhält es sich mit den Kosten der Verbreitung z. B. via Internet. Durch die sinkenden Stückkosten erhalten große Unternehmen dramatische Stückkostenvorteile.³²

Auch im Bereich der Rechtlichen Bedingungen haben Veränderungen stattgefunden, die die Tendenz zur Globalisierung und Konzentration vorantreiben. Zu erwähnen ist hierbei der Telecommunications Act vom Februar 1996, mit dem die FCC (Federal Communications Commission) das Markteintrittsverbot von Unternehmen der Kommunikationsbranche in Nachbarmärkte aufhob. Ein weiterer Beschluss der FCC war der Abbau der Financial Interest and Syndication Rules, genannt Sin-Syn, bis zum Jahr 1995. Die Sin-Syn hatte finanzielle Verflechtungen, Beteiligungen und Fusionen zwischen Programmproduzenten und Programmtransporteuren, verhindert. Da die Beschlüsse der FCC nicht nur national, sondern auch international Signalwirkung haben, schwappte kurz danach eine Welle der Fusionen über den Medienmarkt.

³¹ siehe auch Abbildung 10 auf Seite V im Anhang; Veränderungen im Zuge der Digitalisierung; Knoche, M.; Siegert, G. (Hrsg.); Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation; Verlag Reinhard Fischer; München; 1999; S 51

³² ebd.

5 Distributionsstruktur des Disney Konzerns

5.1 Definition Distributionsstruktur

Die Distributionsstruktur ist Teil der Vertriebswegepolitik eines Unternehmens.

Unter Distributionsstruktur versteht man:

„... den Vertriebsweg [,] ... auf dem ein Wirtschaftsgut vom Hersteller zum Verbraucher gelangt. Die im Vertriebsweg zwischen Hersteller und Verbraucher bestehenden Prozessbeziehungen umfassen Realgüter-, Nominalgüter- und Informationsströme [,] ... Im Rahmen der Vertriebswegepolitik des Herstellers sind Entscheidungen zu treffen über die Länge des Vertriebsweges ... , die Tiefe des Vertriebsweges ... , die Breite des Vertriebsweges ... und das Vertriebssystem, d.h. die Art der Zusammenarbeit zwischen dem Hersteller und den Wirtschaftssubjekten innerhalb des Vertriebsweges.“³³

5.2 Distributionsstruktur des Disney Konzerns in den einzelnen Geschäftsfeldern³⁴

Im folgenden wird nun die Distributionsstruktur des Disney Konzerns dargestellt. Die Darstellung folgt sich aus der Unternehmensstruktur und den Rahmenbedingungen der Distribution, die in den vorhergehenden Punkten analysiert wurden. Generell ist zu sagen, dass es für jedes Geschäftsfeld bzw. jeden Produktbereich konzerneigene Vertriebsgesellschaften gibt (divisionale Organisation)³⁵.

5.2.1 Kino-Filme

Produziert werden die Kino-Filme durch die eigenen Produktionsstudios des Konzerns: Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Miramax Film und Disney-MGM-Studios. Disney besitzt auch Anteile am Filmstudio Pixar. Für die Kinos, TV und den Bereich Video DVD werden die familienfreundlichen Filme unter dem Label Walt Disney Pictures veröffentlicht und die weniger familienfreundlichen Filme unter einem der anderen Labels.

Die Distribution der Filme wird durch die konzerneigenen Vertriebsgesellschaften übernommen. Für den nationalen Markt ist dies Buena Vista Distribution. Im in-

³³ Diller Hermann (Hrsg.); Vertriebswegepolitik; in: Vahlens Großes Marketing Lexikon; Internationales Marketing; S. 1255-1262; Deutscher taschenbuch Verlag GmbH & Co KG; München; 1992

³⁴ Sofern nicht anderweitig gekennzeichnet stammen die Angaben und Daten in diesem Kapitel aus dem: 1999 Annual Fact Book; The Disney Company; 1999

³⁵ Telefongespräch mit: Fr. Zulauf, Assistentin der Geschäftsführung, Buena Vista International Licensing (Germany); München; vom 6.07.2000

ternationalen Markt übernehmen Buena Vista International (BVI), Buena Vista International Television und Gaumont/Buena Vista International die Vertriebs- und Verleih-Funktionen. Die internationalen Vertriebsgesellschaften sind in fast jedem Land der Erde vertreten.³⁶

In den USA ist Buena Vista seit Jahren Nr. 1 der Verleiher mit einem Marktanteil von 17,2 %. In Deutschland rangiert Buena Vista International (Germany) momentan auf Platz 6 der Verleiher nach Umsätzen im bisherigen Jahr, mit einem Marktanteil von 6,1%. Der Marktführer in Deutschland, Constantin, vereint derzeit 23,8% der Marktanteile auf sich.³⁷ Dies zeigt eine deutliche Verschlechterung des Geschäftes in Deutschland. Die Marktanteile der BVI in Deutschland lagen in den Jahren 1996 bis 1999 zwischen 17,8 % und 20,4%. Seit 1996 beteiligt sich BVI Germany auch an Coproduktionen in Deutschland. BVI Germany betreibt seit 1999 eine Produktions- und Verleihkooperation mit Helkon Media auf „Give and Take“ –Basis.³⁸

Am 25.04.2000 fand eine Tagung in München zum Thema: Digitales Kino statt, bei der heftig um die Rolle der Verleiher in der Zukunft debattiert wurde, falls digitale Vertriebswege die physische Distribution ablösen sollten. Generell wird mit einer Akzeptanz im Jahr 2004 gerechnet. Entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung wird Buena Vista haben³⁹.

5.2.2 TV-Filme

Die TV-Filme werden in den Studios der Disney Company produziert. Daneben werden Kino-Filme überarbeitet und nach einer angemessenen Frist im Fernsehen ausgestrahlt. Daher sind die ursprünglichen Produzenten der Kino-Filme hier ebenso die Produzenten (siehe Punkt 5.2.1).

Produktionsstudios, die sich rein auf die Produktion von Content für den TV Bereich konzentrieren sind: Disney Television Production, ABC Television Network Group und ESPN Entertainment and Sports Programming Network.

³⁶ Telefongespräch mit: Fr. Brandhorst, Assistentin der Geschäftsführung, Buena Vista International (Germany); München; vom 10.07.2000

³⁷ Blickpunkt Film, 28/2000

³⁸ Kurzinfo / Firmenporträt – Buena Vista International (Germany); in: <http://www.mediabiz.de/firmen/company.afp?Nr=1430&Biz=cinebiz&Premium=J&Navi=00000000>; 12.07.2000

³⁹ Blickpunkt:Film; Verleiher debattieren Nutzen des digitalen Kinos; in: <http://www.mediabiz.de/newsvoll.a...z=cinebiz&Premium=N&Navi=00000000>

Der Vertrieb erfolgt über die konzerneigenen Kabelnetzwerke, Sender und TV-Stationen. Darüber hinaus bestehen Verträge mit anderen Netzbetreibern (z. B. Time Warner in den USA und ARD, DF1, RTL2 und TM3 in der BRD), so dass Disney seine Programminhalte auch in andere Netzwerke einspeisen kann.

Die unternehmenseigenen Netzwerke sind im folgenden: ABC Television Network Group, Capital Cities/ABC Broadcast Group, ABC Television Stations, Arts & Entertainment TV Networks, ESPN Entertainment and Sports Programming Network.

Folgende Sender gehören zu Disney: Disney Channel, Toon Disney, Soap Net, ESPN (80%)⁴⁰, ESPN 2 (80%), ESPN Classic (80%), ESPNNEWS (80%), Lifetime (50%); E! (39,6%), A&E (37,5%), History Channel (37,5%); Worldwide Television News, Super RTL (Köln, Beteiligung zu 50%), GMTV (London, 25%), Scandinavian Broadcasting System (Luxemburg, 23%), Japan Sports Channel (Tokio, 20%), TV Sport Paris (Paris, 10%), Unique Broadcasting (London, 20%).⁴¹

Folgende TV-Stationen gehören zu Disney: WABC (New York), KABC (Los Angeles), WLS (Chicago), WPVI (Philadelphia), KGO (San Francisco), KTRK (Houston), WTVD (Raleigh-Durham), KFSN (Flint), WTVG (Toledo).

Disney besitzt somit TV Stationen und Sender in allen wichtigen Städten der USA und in vielen ausländischen Märkten.

Mit dem Bereich TV machte Disney im Jahr 1999 7,5 Mrd. US\$ Umsatz und erzielte einen Gewinn von 1,6 Mrd. US\$. Von 1998 auf 1999 ergab sich eine Gewinnschmälerung, die sich durch die Investitionen in Umstrukturierungsmaßnahmen zur Eingliederung der ABC und Disney Studios erklärt.

Im Mai dieses Jahres entbrannte ein heftiger Streit zwischen Time Warner und Disney/ABC, da Warner einfach elf der von ABC Sendern eingespeisten Programme vom Netz nahm. Dies ließ 3,5 Mio. US Bürger in sieben großen Märkten der USA vergeblich auf ihre ABC Shows warten. Hintergrund des Streits waren

⁴⁰ Die Prozentzahlen in Klammern drücken den prozentualen Besitzanteil der Disney Company am jeweiligen Unternehmen aus.

⁴¹ vgl. auch: Hachmeister; Wer beherrscht die Medien?;1997; S. 33

stockende Verhandlungen über Übertragungsrechte und Preise der Programminhalte zwischen den Unternehmen. Um Druck auf Disney auszuüben schnitt Time Warner einfach die Senderstationen von seinen Kabel-Distributionskanälen ab.⁴² Es wird vermutet, dass Disney diesen Streit provoziert haben könnte, um die Fusion von Time Warner mit AOL durch das Eingreifen der FCC zu erschweren, und sich so einen besseren Stand bezüglich der Distributionskanäle zu erhalten.⁴³

5.2.3 Video und DVD

Im Bereich Video und DVD finden die Kino-Produktionen ihre erste Station der Wiederverwertung. Daher sind auch die ursprünglichen Produzenten der Kinofilme die Produzenten der Videos und DVDs: (s.o. die Produktionsstudios sind unter Punkt 5.2.1 auf Seite 18 aufgelistet)

Die Vermarktung und der Vertrieb und der Verleih aller Video- und DVD Veröffentlichungen in den USA und international erfolgt durch Buena Vista Home Entertainment (BVHE).

Im amerikanischen Video Markt hat BVHE im aktuellen Jahr erhebliche Umsatzeinbußen zu verzeichnen. Der vergleichbare Marktanteil seit Jahresanfang schrumpfte von 1999 auf 2000 von 16% auf 9,63%. Die Grafik der Marktanteile in den USA befindet sich im Anhang (siehe Abbildung: 11 im Anhang auf Seite VII) Eine gegenteilige Aussage wird in einem Artikel getroffen, der besagt, dass BVHE im Jahr 1999 im US Markt für Video einen Marktanteil von 26,8% erzielte und somit den Markt dominierte. Im DVD-Segment sei jedoch Warner Home Video mit einem Umsatz von 397 Mio. US\$ und 31% Marktanteil an BVHE, die mit DVDs rund 270 Mio. US\$ generierte und damit einen Marktanteil von 20,7% hatte, vorbeigezogen.⁴⁴

⁴² amy, Hoover's Daily Scoop: Time Warner Drops Eleven ABC Stations; in: wysiwyg:44/http://hoovers.com/news/detail/0,2417,11_2400,00.html; 02.07.2000
Friedman, Wayne; TW, Disney share fallout from feud; http://adage.com/news_and_features/features/20000508/article1.html; 02.07.2000

⁴³ Paul, Franklin; Media spat leaves ABC off Time Warner Cable; in: http://cnfn.com/2000/05/01/companies/warner_abc/; 02.07.2000

⁴⁴ Entertainment Markt; Buena Vista dominiert US-Markt 1999; in: http://WWW.mediabiz.de/newsvoll.afp?Newsnr=77112&Biz=mediabiz&Premium=J&Navi=00000000; 12.07.2000

Klar sind jedenfalls die Absichten Disneys sich verstärkt um den DVD Bereich zu bemühen.⁴⁵

Die Vermarktung, der Verleih und der Vertrieb aller Video- und DVD Veröffentlichungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz obliegt Buena Vista Home Entertainment. Vor 1990 wurden die Disney Produktionen über EuroVideo vertrieben. BVHE vertreibt zusätzlich noch die Fremdlabes Miramax und Miramar. BVHE vertreibt darüber hinaus auch alle PC-Edutainment-Produkte von Disney Interactive. Die Auslieferung der Produkte erfolgt über Bertelsmann (Gütersloh).⁴⁶ Ein weiterer Distributionskanal für Video und DVD sind die Disney Shops.

5.2.4 Audio

Die Produktion der Soundtracks zum Film übernehmen bei Disney die folgenden konzerneigenen Unternehmen, die unter dem Namen Buena Vista Music Group (BVMG) zusammengefasst werden: Walt Disney Records, Hollywood Records, Mammoth Records, Lyric Records. Zusätzlich wird mit lokalen Musikstudios zusammengearbeitet. In Deutschland arbeitet Disney beispielsweise mit der edel music AG zusammen, die sowohl Produktion als auch Vertriebsaufgaben übernimmt.

Im Normalfall wird die Produktion und Distribution zum Einzelhandel aber im eigenen Konzern durch Buena Vista International übernommen. Ein weiterer Distributionskanal für die Kassetten und CDs sind die Disney Shops.

5.2.5 Hörfunk

Der Bereich Hörfunk wird durch die konzerneigenen Radio Stationen mit Produkten versorgt. Dies sind vor allem die ABC Radio Networks. Ausgestrahlt und übertragen werden die Sender von den ABC Radio Stationen. ABC betreibt Stationen in allen größeren Städten der USA. Seit der Übernahme 1996 ist die Anzahl der Stationen von 4 auf 44 angewachsen.

⁴⁵ Videowoche; Disney hofft auf höhere DVD Margen, 26 Disney-Klassiker jederzeit erhältlich; in: <http://WWW.mediabiz.de/newsvoll.afp?Newsnr=18028&Biz=mediabiz&Premium=J&Navi=00000000>; 12.07.2000

⁴⁶ Kurzinfo / Firmenporträt – Buena Vista Home Entertainment; in: <http://www.mediabiz.de/firmen/company.afp?Nr=597&Biz=cinebiz&Premium=J&Navi=00000000>; 12.07.2000

5.2.6 Consumer Products

Die Produktion der Merchandising Artikel wird von Disney meist an nationale und internationale Lizenznehmer vergeben. Die Vergabe von Rechten und Lizenzen wird durch die Division Merchandising & Licensing übernommen, die in allen Ziel-ländern lokal mit einer eigenen Gesellschaft vertreten ist. Der Vertrieb der Merchandising Produkte wird auch von dieser Division aus geleitet.⁴⁷ Den zweiten Absatzkanal stellen die Disney Stores dar, mit denen Disney in den Disney in den USA mit 505 Stores, in Europa mit 117 Stores und im Asiatisch-Pazifischen Raum mit 106 Stores präsent ist. Einen dritten Absatzkanal bietet die strategische Marketing- und Merchandising-Allianz Disneys mit McDonalds, der die Artikel in 18 700 seiner Niederlassungen verkauft. Ein ähnlicher Vertrag existiert seit 1996 mit Pepsi Co. Bezüglich des Merchandising für die Neubearbeitung der Star Wars Trilogie.⁴⁸

Insgesamt erzielte Disney im Bereich Consumer Products, zu dem auch der Print-Bereich zählt, im Jahr 1999 Umsätze in Höhe von 3,0 Mrd. US\$ und Gewinne in Höhe von 0,6 Mrd. US\$.

5.2.7 Print

Zum Disney Konzern gehören auch einige Unternehmen des Print-Sektors. Die Druckereien und Verlage produzieren und verteilen die Bücher zum Film, Comics, Zeitschriften und Tageszeitungen⁴⁹. Darunter auch Bücher, Zeitungen und Zeitschriften, die nicht direkt mit den Disney Filmen im Zusammenhang stehen. Die Druckereien und Verlage, die zum Konzern gehören sind: Walt Disney Book Publishing Group, Disney Press, Hyperion Books, Discover Cap. Cities Publishing Group: Chilton; Nils Publishing, Word Books, American Traveller Group, ABC consumer Magazines, sieben Tageszeitungen wie zum Beispiel: The Kansas City Star und The Oakland Press⁵⁰. Der Bereich Print zählt zum Geschäftsfeld Consumer Products. Hier werden die Potentiale von Cross-Selling und Cross-Promotion ausgeschöpft.

⁴⁷ Telefongespräch mit: Fr. Zulauf, Assistentin der Geschäftsführung, Buena Vista International Licensing (Germany); München; vom 6.07.2000

⁴⁸ Herman, Edward S.; McChesney, Robert W.; The Global Media – The new Missionaries of corporate Capitalism, Cassell; 1997; S. 54-55

⁴⁹ Fairchild Publications wurde abgestoßen, da es nicht ganz in das Kerngeschäft Disneys passte. The Walt Disney Company; in <http://www.hyperstand.com/EBText/the-walt-disney-company-000000621.html>, 03.07.2000

⁵⁰ vgl. auch: Hachmeister; Wer beherrscht die Medien?;1997; S. 33

5.2.8 Freizeitparks

Zum Disney Konzern gehören auch die weltbekannten Freizeit und Vergnügungsparks. Bisher sind weltweit sieben Freizeitparks eröffnet worden. Disneyland Resort (USA), Magic Kingdom (USA), Epcot (USA), Tokyo Disneyland (Japan), Disney-MGM-Studios (USA), Disneyland Paris (Frankreich) und Disney's Animal Kingdom (USA). Dazu kommen Beteiligungen an den jeweiligen Hotels und weiteren Unternehmen der zugehörigen Infrastruktur. Des Weiteren besitzt Disney Freizeit Anlagen, sogenannte Resorts und Konferenzräume, die weltweit platziert sind, und zwei Kreuzfahrtschiffe.

Die Freizeitparks werden in Kooperation mit lokalen Unternehmen erbaut und betrieben. Die zugehörigen Hotels und Verkaufsbuden auf und um das Gelände besitzt jedoch Disney, so dass alle Umsätze in Disneys Kasse fließen. Freizeitparks und Resorts sind optimal geeignet um die Potentiale von Cross-Promotion und Cross-Selling auszunutzen. Die Distributionsstruktur an sich ist hierbei vor allem eine Frage des Standortes. Die Standorte lassen darüber hinaus etwas über Disneys Zielmärkte erkennen. Im Focus der Internationalisierung stehen Europa (Disneyland Paris) und Asien (Tokyo Disneyland). Für die kommenden Jahre ist die Eröffnung weiterer Freizeitparks geplant. 2001 sollen Disney's California Adventure und Tokyo Disney Sea eröffnet werden. 2002 soll darüber hinaus Disneyland Paris um die Disney Studios Paris erweitert werden.

Freizeitparks und –anlagen sind für Disney das dritt stärkste Geschäftsfeld nach Umsätzen und somit eines der grundlegenden Standbeine Disneys. 1999 erzielte Disney Umsätze in Höhe von 6,1 Mrd. US\$ und erwirtschaftete damit einen Gewinn in diesem Geschäftsfeld von 1,4 Mrd. US\$.

5.2.9 Internet & Multimedia

Im Bereich Internet und Multimedia ist Disney in den letzten Jahren besonders aktiv geworden. Disney Interactive ist der Unternehmensbereich in dem PC-Spiele und Software hergestellt werden (PC-Edutainment-Produkte). Die Distribution dieser Produkte übernimmt bisher BVHE. Darüber hinaus besitzt Disney eine sehr große Zahl an Internet-Seiten. Die wichtigsten Sites sind die Portale von GO Network. Produziert und gepflegt werden die Seiten durch den Unternehmensbereich Internet & Direct Marketing. Er umfasst die Unternehmen: Disney Online, ABC Internet Group, ESPN Internet Group, GO.com International, GO.com

Commerce und GO Network. Um das notwendige Know-how in diesem Bereich zu erlangen, übernahm Disney den Internet Produzenten Starwave und beteiligte sich an der Suchmaschine und Navigationshilfe Infoseek. Mittlerweile hat sich Disney, aufgrund fehlender Erfolge, vom größten Teil seiner Beteiligung an Infoseek getrennt.⁵¹ Die Internet Portale sollen so schnell wie möglich als weiterer Vertriebsweg ausgebaut werden. Dies lässt sich Disney einiges kosten und so bescherte der Geschäftsbereich Internet sowohl 1998 als auch 1999 (trotz der Umsätze von ca. 0,2 Mrd. US\$) Verluste von ca. 0,093 Mrd. US\$.

⁵¹ The Disney Company; Infoseek in Discussions with the Walt Disney Company Concerning a Possible Business Combination; in: http://info.go.com/press/06-07-99_disney.html; 14.06.2000
Greene, Kristina; Endert, Julius; Infoseek geht nach dem Ausstieg von Disney zu 50 Prozent an T-Online; in:

6 Fazit

Die Distributionspolitik eines Unternehmens wird durch Umweltfaktoren beeinflusst. Dies sind Produkt-, Konsumenten-, Konkurrenz- und Unternehmensbezogene Faktoren, sowie Rechtliche Faktoren. Diese wurden in den Kapiteln 3 bis 5 eingehend dargestellt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Disney ist bezüglich seiner Distributionsstruktur stark divisional aufgebaut ist. Jedes Geschäftsfeld, jedes Produkt wird von einer eigenen Vertriebsgesellschaft betreut. Prinzipiell werden alle denkbaren Vertriebswege- und Formen eingesetzt. Disney versucht immer und überall auf der Welt mit seinen Produkten präsent zu sein. Dabei ist Disney bestrebt seine Produkte durch eigene Distributionsorgane zu vertreiben und durch unternehmenseigene Kanäle zu lenken. Dies ist in allen Geschäftsbereichen klar zu erkennen. Im US amerikanischen Markt gelingt dies leichter als im Ausland. Hier ist Disney bereit lokale Kooperationen einzugehen, und nur falls unbedingt notwendig, externe Vertriebswege einzuschalten. Dabei ist Disney bestrebt die Vertriebskanäle, die nicht direkt dem Konzern angehören, bei möglichst niedrigen Kosten auszuweiten. Produkte und Unternehmungen, die nicht in das Portfolio passen werden abgestoßen. Die konzerneigenen Vertriebswege werden auf Effizienz und Effektivität hin ausgebaut. Disney verfolgt damit im weiteren Sinne eine globale Strategie, da alle Produkte an allen Orten in der gleichen Form angeboten werden. Bezüglich der Organisation der Distribution ist jedoch eine internationale Strategie erkennbar, indem in jedem Land eigene Vertriebsorgane, die auf die lokalen Bedingungen eingehen können, errichtet werden.

Dabei nutzt Disney verstärkt die Synergie- und Kostenvorteile, die durch die Fusion mit ABC zustande kommen (Economies of Scale und Economies of Scope). Durch die Fusion ist Disney nicht nur zu einem der größten Medienunternehmen geworden, sondern ist auch zu einem der am stärksten horizontal, vertikal und diagonal integrierten Konzerne geworden. Dieser Umstand ermöglicht es Disney alle nur denkbaren Distributionswege auszuschöpfen.

Literaturverzeichnis

amy, Hoover's Daily Scoop: Time Warner Drops Eleven ABC Stations; in:
wysiwyg:44/http://hoovers.com/news/detail/0,2417,11_2400,00.html; 02.07.2000

Blickpunkt Film, 28/2000

Blickpunkt:Film; Verleiher debattieren Nutzen des digitalen Kinos; in:
http://www.mediabiz.de/newsvoll.a...z=cinebiz&Premium=N&Navi=00000000

Diller Hermann (Hrsg.); Vertriebswegpolitik; in: Vahlens Großes Marketing Lexikon; Internationales Marketing; S. 1255-1262; Deutscher taschenbuch Verlag GmbH & Co KG; München; 1992

Diller, Hermann; Vorlesungsskript: Vertriebs- und Kommunikationsmanagement;; Lehrstuhl für Marketing; Nürnberg; 2000; Lerneinheit 1, Folie 9

Entertainment Markt; Buena Vista dominiert US-Markt 1999; in:
http://WWW.mediabiz.de/newsvoll.afp?Newsnr=77112&Biz=mediabiz&Premium=J&Navi=00000000; 12.07.2000

Friedman, Wayne; TW, Disney share fallout from feud;
http://adage.com/news_and_features/features/20000508/article1.html; 02.07.2000

Greene, Kristina; Endert, Julius; Infoseek geht nach dem Ausstieg von Disney zu 50 Prozent an T-Online; in: http://www.handlesblatt.com/hbiwwwangeb...en/docid/308221/SH/0/depot/0/index.html

Grover, Ron, Die Disney Story – Wie Mickey Mäuse macht; Verlag Ullstein GmbH; Frankfurt am Main; 1992

Hachmeister, Lutz; Rager, Günther; Wer beherrscht die Medien? – Die 50 größten Medienkonzerne der Welt; C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung (Oscar Beck); München; 1997

Herman, Edward S.; McChesney, Robert W.; The Global Media –The New Missionaries of Corporate Capitalism; Cassell; London and Washington; 1997

Hoover's Online; ABC, Inc. Capsule;
wysiwyg://39/http://www.hoovers.com/co/capsule/0/0,2163,10290,00html; 02.07.2000
Johns, Dirk Max; Wirtschaftsmacht Fernsehen – Märkte und Mythen der Medienindustrie; Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1998;

Knoche, M.; Siegert, G. (Hrsg.); Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation; Verlag Reinhard Fischer; München; 1999; S 168

Kotteder, Franz; Ruge, Clarissa; Medienmoguln Meinungsmacher Marktbeherrscher – Wer bestimmt die internationale Medienszene?; Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co KG.; München; 1997

Kurzinfo / Firmenporträt – Buena Vista International (Germany); in:
http://www.mediabiz.de/firmen/company.afp?Nr=1430&Biz=cinebiz&Premium=J&Navi=00000000; 12.07.2000

Kurzinfo / Firmenporträt – Buena Vista Home Entertainment; in:
http://www.mediabiz.de/firmen/company.afp?Nr=597&Biz=cinebiz&Premium=J&Navi=00000000; 12.07.2000

Kübler, Friedrich; Medienkonzentrationskontrolle im Streit; Media Perspektiven; 7/99; S. 379-380

Paul, Franklin; Media spat leaves ABC off Time Warner Cable; in:
http://cnfn.com/2000/05/01/companies/warner_abc/; 02.07.2000

Sjurts, Insa; Strategien der größten Medienkonzerne der Welt; in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1998/99; Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.); Nomos Verlagsgesellschaft; Baden-Baden/Hamburg; 1998; S. 28-38

Sjurts, Insa; Strategien der größten Medienkonzerne der Welt; in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 2000/2001; Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.); Nomos Verlagsgesellschaft; Baden-Baden/Hamburg; 2000; S 31-45

The Disney Company; 1999 Annual Report, The Disney Company; 1999

The Disney Company; Income Statements; 1999 Fact Book; The Disney Company 1999

The Disney Company; Infoseek in Discussions with the Walt Disney Company Concerning a Possible Business Combination; in: http://info.go.com/press/06-07-99_disney.html; 14.06.2000

The Walt Disney Company; in <http://www.hyperstand.com/EBText/the-walt-disney-company-000000621.html>, 03.07.2000

Variety; August 1999; in: <http://www.spiegel-online.de>; Meldung vom: 10.01.2000; 13.07.2000

Varis, Tapio; Internationaler Programmmarkt für Fernsehsendungen; in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1996/97; Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.); Nomos Verlagsgesellschaft; Baden-Baden/Hamburg, 1996

Videowoche; Disney hofft auf höhere DVD Margen, 26 Disney-Klassiker jederzeit erhältlich; in:
<http://WWW.mediabiz.de/newsvoll.afp?Newsnr=18028&Biz=mediabiz&Premium=J&Navi=00000000>
0; 12.07.2000

Videowoche; Walt Disney macht fast 30 Prozent weniger Gewinn; in <http://www.mediaiz.de/newsvoll.afp?Newsnr=71458&Biz=mediabiz&Premium=J&Navi=00000000>;
12.07.2000

Anhang

1. Theoretischer Rahmen der Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie kann mit Hilfe folgender Strategiedimensionen systematisiert werden, die von Insa Sjurts eklektisch aus mehreren Wettbewerbs- und Unternehmensstrategischen Modellen gebildet wurde⁵²:

- **Generischer Strategietyp:** Hierbei wählt das Unternehmen zwischen den Basisstrategien Kostenführerschaft oder Differenzierung.
- **Strategisches Verhalten:** Ausgehend von den materiellen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten sowie dem Wertesystem der Unternehmung liegt die Entscheidung zwischen einem reaktiven eher defensiven, und einem eher innovativen Verhalten.
- **Strategischer Weg:** Um das Unternehmenswachstum zu sichern stehen entweder der unternehmensinterne Eigenaufbau oder die externe Akquisition oder Kooperation zur Alternative.

Im Internationalen Wettbewerb werden die Handlungsmuster (die Internationalisierungsstrategien) der Medienunternehmen, anhand folgender Dimensionen bestimmt:

⁵² Sjurts, Insa; Strategien 1998; S 29-38

Sjurts, Insa; Strategien der größten Medienkonzerne der Welt; in: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 2000/2001; Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.); Nomos Verlagsgesellschaft; Baden-Baden/Hamburg; 1998; S 31-45 (im folgenden zit. als: Sjurts; Strategien; 2000)

Diller Hermann (Hrsg.); Vahlens Großes Marketing Lexikon; Internationales Marketing; S. 474-477; Internationalisierungsstrategie; S. 477, Wettbewerbsstrategie; S. 1332-1335; Deutscher taschenbuch Verlag GmbH & Co KG; München; 1992

- **Internationale Strategie:** Der Schwerpunkt der Unternehmens-aktivität (Produktion und Verwaltung) liegt hierbei im Heimatland. Um die Produkte im Ausland anzubieten, wird der Export gewählt.
- **Multinationale Strategie.** Hierbei werden Tochterunternehmen und Joint Ventures in den Gastländern gegründet oder Kooperationen mit Ortsansässigen unternehmen eingegangen. Es werden an das jeweilige Gastland angepasste Strategien verfolgt.
- **Globale Strategie:** Bei dieser Strategieform wird von Mutter- und Tochterunternehmen eine einheitliche, kulturindifferente Strategie verfolgt.

2. Ergänzende Abbildungen

Die unternehmensstrategischen Konzepte der 5 größten Medienkonzerne						
	Basisstrategie		Strategisches Verhalten		Strategischer Weg	
	Differenzierung	Kostenführerschaft	Innovativ	Reaktiv	Intern	extern
Time Warner	●		●			●
Disney	●		●		●	
Bertelsmann	●		●			●
Viacom	●		●			●
News Corporation		●	●			●

Abbildung 9: Die unternehmensstrategischen Konzepte der 5 größten Medienkonzerne

Sjurts, Insa; Strategien 1998; S 36

Die Internationalisierungsstrategien der 5 größten Medienkonzerne			
	Internationalisierung		
	international	multinational	global
Time Warner			●
Disney			●
Bertelsmann		●	
Viacom		●	
News Corporation		●	

Abbildung 10: Die Internationalisierungsstrategien der 5 größten Medienkonzerne

Sjurts, Insa; Strategien 1998; S 37



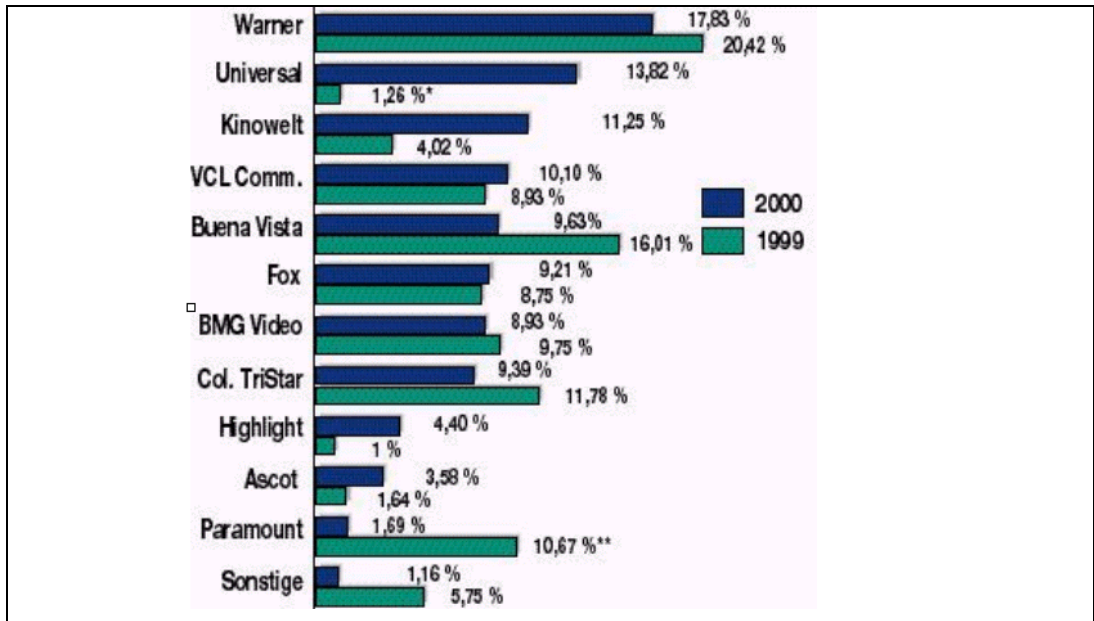


Abbildung 11: Entwicklung der Marktanteile Video USA

Quelle: 1999 Fact Book; The Disney Company; 1999