

Oelsnitz, Dietrich von der :

***Fallstudienlösung: Produkt- und Timingstrategien am Beispiel
der Walt Disney Company***

Zuerst erschienen in:

Fallstudien zum internationalen Management: Constructor´s Manual /
Hrsg. Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, 2. Aufl., Wiesbaden, 2004
S. 316-326

Dietrich von der Oelsnitz*

Fallstudienlösung: Produkt- und Timingstrategien am Beispiel der Walt Disney Company

1. Vorbemerkung
2. Lösungsvorschlag zu Aufgabe 1
3. Lösungsvorschlag zu Aufgabe 2
4. Lösungsvorschlag zu Aufgabe 3

Literatur

* Univ.-Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz ist Leiter des Fachgebiets Unternehmensführung an der Technischen Universität Ilmenau.

1. Vorbemerkung

Die Fallstudie beschränkt sich bewusst auf Geschehnisse, Planungen oder Entscheidungen, die auf Walt Disney bzw. das unter ihm amtierende Managementteam zurückgehen. Spätere Entwicklungen – gerade bei den Themenparks oder im Geschäftsfeld Spielfilm – werden weitgehend ausgeklammert.

2. Lösungsvorschlag zu Aufgabe 1

Walt Disney ist der Prototyp des visionären Unternehmers. Dieser Typ verbindet im Ideal Fantasie bei der Auffindung neuer kreativer oder ökonomischer Betätigungsmöglichkeiten – Schumpeter würde von „neuen Kombinationen“ sprechen, mit der absoluten Leidenschaft für seine Vision und dem hieraus gespeisten Willen zu ihrer Realisierung. Walt Disney kennzeichnete schließlich auch eine ungebremste Fortschrittseuphorie – auch dies typisch für Visionäre.

Walt Disney wird in eine Welt geboren, die durch eine sich langsam entwickelnde Werbeindustrie ebenso gekennzeichnet ist, wie durch die neuen Spielarten der medialen Unterhaltung. Er kennt bereits aus seiner Jugend schlichte, cartoonähnliche Comics sowie bunte Zeichnungen, mit denen Gewerbetreibende versuchen, die Aufmerksamkeit der Verbraucher auf ihre Produkte zu lenken. Dabei regt sich Disneys kreative Leidenschaft schon früh: Er zeichnet nicht nur für die Schülerzeitung seiner High-School witzige Kurzgeschichten, sondern trat auch ab 1914 zusammen mit seinem Schulkameraden Walt Pfeiffer unter dem Namen die zwei Walts als Amateurkabarettist auf – die Paradenummer war eine Charlie Chaplin-Imitation für 2 US-\$ pro Abend. Offensichtlich wurde der junge Walt Disney also von Cartoons, Slapstick sowie verschiedenen Stummfilmen inspiriert.

Die Leidenschaft für den Film gab Walt Disney zum einen die notwendige Energie, zum anderen den Mut, in ein bereits bestehendes Metier einzudringen und – gerade in der Anfangszeit – diverse Durststrecken zu überstehen. Von seiner ihm eigenen Zähigkeit und Begeisterung getrieben, war Disney bereit, zur Erfüllung seiner jeweiligen Vision sämtliche Hebel in Bewegung zu setzen, z.B. auch sein eigenes Privatvermögen einzusetzen. Diese Beharrlichkeit verließ auch den späteren Konzernleiter nicht; insbesondere bei der Planung und Realisierung der für die damalige Zeit ungewohnten Themenparks lässt sich eine Vielzahl von Handlungsmustern wieder finden, die bereits den Heranwachsenden auszeichneten. Dies gilt ganz besonders für sein unbedingtes Streben nach Unabhängigkeit, das für die Durchsetzung seiner persönlichen Vorstellung von anspruchsvoller Animation unerlässlich gewesen ist – ein Perfektionist macht eben ungern Kompromisse. Es kommt hinzu, dass sich Disney zu Beginn seiner Karriere sehr über die Geschäftspraktiken seiner Konkurrenten und Verleiher geärgert hat, und daher Zeit seines Lebens bestrebt war, durch diverse Aktivitäten seine künstlerische wie geschäftliche Autonomie zu erweitern (siehe auch Aufgabe 2, Frage c).

3. Lösungsvorschlag zu Aufgabe 2

Zu Aufgabe 2a)

Die Geschichte des Zeichentrickfilms kann nahezu parallel zur Biographie Walt Disneys erzählt werden. Er trat zwar als Folger in den Markt für Animationsfilme ein, tat dies jedoch letztendlich mit so großem Erfolg, dass er heute als einer der kraftvollsten Neuerer in der Geschichte des Kinos gilt.

Für Pioniere wie für Nachahmer ist es gleichermaßen wichtig, sich von den Wettbewerbern abzugrenzen. Gerade Folger aber vernachlässigen oft diese Erkenntnis und bemühen sich eher darum, ein von den Kunden zwar nicht als überlegen eingestuftes, dafür aber effizienter hergestelltes Produkt anzubieten. Disney machte diesen Fehler nicht: er vertrat mit seinen Filmen eine ausgesprochen klare und zugleich konstant vertretene Position – künstlerische Qualität stand bei ihm immer an erster Stelle. Kostenführerschaft hat er nie angestrebt.

Disney war eigentlich nahezu chronisch unzufrieden mit seinen Filmen. Nicht selten zögerte er – zum Unmut seiner Zeichner – die Veröffentlichung eigentlich abgeschlossener Filme hinaus, z.T. weil ihm die Handlung nicht in jeder Nuance logisch erscheint, z.T. weil ihm einzelne Charaktere noch nicht schlüssig angelegt vorkommen. Darüber hinaus ist er bestrebt, ein einmal funktionierendes Erfolgsrezept nicht einfach nur zu wiederholen, sondern seine Filme inhaltlich und künstlerisch immer weiter zu verbessern; so z.B. in ihrer Länge zu strecken, Vertonungen hinzuzunehmen, Charaktere noch feiner auszudifferenzieren oder schließlich Farbtechniken einzusetzen.

Die zweite Säule von Disneys Erfolg ist die konsequente Nutzung technischer Neuerungen im Dienste der künstlerischen Form seiner Filme. Wie erwähnt hat er als einer der ersten das Cinemascope-Breitwandverfahren aufgegriffen sowie Kopierverfahren und Kameratechniken immer weiter verbessern lassen. Ergebnis dieser Bemühung war u.a. die Multiplankamera, die einen mehrdimensional-räumlichen Tiefeneffekt erzielt, sowie die Circamara-Rundprojektion, die dem Bild einen insgesamt breiteren Horizont verleiht. Die exklusive Sicherung des von Technicolor entwickelten 3-Farben-Verfahrens zeigt zudem, dass Disney durchaus in taktischen Dimensionen dachte, also gewillt war, für seine Konkurrenten bestimmte Eintrittsbarrieren zu errichten.

Indem die Disney Company ihre Produkte ständig verbessert bzw. exakt an die Bedürfnisse der anvisierten Zielgruppe anpasst, entspricht sie instinktiv dem für Nachzügler in einer Branche wichtigsten strategischen Gedanken: nämlich durch Flexibilität und gezielte qualitative Weiterentwicklungen die bestehenden Pionier Vorteile zu nivellieren. Die Pioniere der Trickfilmtechnik werden so gezwungen, einen zuvor erarbeiteten Wettbewerbsvorsprung in Frage zu stellen und anschließend durch Modifikationen des Angebots in andere Richtungen evtl. zu zerstören.

Zu Aufgabe 2b)

Der Eintrittszeitpunkt für Disney in die Trickfilmbranche ist äußerst glücklich: Während auf der einen Seite von anderen Studios bereits erste Schritte in die Trickfilmrichtung

unternommen wurden, war diese Branche doch auf der anderen Seite noch nicht so etabliert, dass sich für einen Neucinsteiger unüberwindbare strukturelle und strategische Zutrittsbarrieren ergeben hätten. Speziell das Trickfilmgewerbe war zwar durch mächtige Verleihfirmen geprägt, von der künstlerischen Seite der Produktion jedoch noch weitgehend ohne feste Standards. Der Genus Walt Disneys, der sich entgegen der populären Meinung weniger im Zeichnen als in der Handlungsführung – kurz: im Geschichtenerzählen – offenbarte, konnte sich auf diese Weise voll entfalten.

Die glücklichen Entscheidungen Walt Disneys in dieser Zeit treffen zudem spiegelbildlich auf entsprechende Versäumnisse der etablierten Studios, d.h. profitieren von betriebswirtschaftlichen wie künstlerischen Fehleinschätzungen seiner Wettbewerber. So schätzten die Fleischer-Brüder z.B. die Publikumswünsche völlig falsch ein. Sie erkennen zwar – wie Disney –, dass ein abendfüllender Zeichentrickfilm nicht einfach nur eine Aneinanderreihung lustiger Szenen sein darf, trieben diese Erkenntnis jedoch ins andere Extrem, indem sie v.a. Lehrfilme produzieren. Mit dieser thematischen Verengung wurde zugleich eine viel zu kleine Zielgruppe gewählt: Spielfilme in Animationstechnik für bildungslungrige, auf anspruchsvolle Themen fixierte Erwachsene.

Ein weiterer Trickfilmpionier, Winsor McCay, ging davon aus, dass nur wenige Einzelbilder für die Qualität einer szenischen Animation entscheidend seien, weil die künstlerischen Einheiten der Einzelaufnahmen für den gewöhnlichen Zuschauer nicht wahrnehmbar seien. Vor diesem Hintergrund „erfand“ McCay die Idee der angelernten „Inbetweener“, die kostensparend die Zwischenbilder der Meisterzeichner ausfüllen sollten. Anders als Disney, der Anfangs- und Schlussequenzen (und bald auch die Anschlüsse an die Hauptzeichnungen, also jedes zweite und vierte Bild) einer Szene hochwertig herstellen ließ, hielt McCay konstant das 5er-Schema durch – unbeschadet der szenischen Bedeutung wurde strikt jedes fünfte Bild von Spitzenkräften gezeichnet. Durch diese Verfahrensweise entstand ein mechanischer Effekt, der insgesamt zu Lasten der Qualität ging und den künstlerischen Gesamteindruck im Vergleich zu Disneys Werken deutlich schmälerte. McCay war billiger, aber eben auch schlechter.

Die Abenteuer des Prinzen Achmed von Lotte Reiniger schließlich scheiterten an ihrer insgesamt unattraktiven Kunsttechnik: Scherenschnitte sind als aus dem asiatischen Kulturraum stammende Unterhaltungsformen zwar schwierig herzustellen, in ihren Darstellungsmöglichkeiten jedoch stark begrenzt. Es fällt heutigen Zuschauern genauso schwer wie damaligen Kinogängern, den zwar aufwändigen, in ihrer Länge jedoch oft langweiligen Darbietungen über mehr als eine halbe Stunde interessiert zu folgen.

Walt Disney hingegen wusste, dass die Produktion eines Animationsfilmes in Spielfilmlänge einer ausgefeilten Balance zwischen ansprechender Handlung und gelungenem Zeichentrick bedurfte. Darüber hinaus setzte er auf (meist) niveauvolle Unterhaltung für Familien wie Singles, für kleine wie „große“ Kinder. Seine Filme sprachen nicht nur ein weitaus größeres Publikum an, sondern fesselten dieses i.d.R. durch eine faszinierende Kombination aus phantasievолlem Zeichentrick und sorgfältig durchdachter Handlung. Dabei behielt Walt Disney in den meisten Filmen ein Grundthema bei: „verlorene“ Kinder bzw. zerstörte Familien (so z.B. bei Dornröschen, Bambi, im Dschungelbuch, bei Susi & Strolch, dem König der Löwen). Auf diese Weise transportierte Disney in und mit seinen Produkten bestimmte Werte – Werte, denen er sich persönlich verpflichtet

fühlte und daher auch treu blieb. Eine derart stabile Unternehmensphilosophie fördert mit ihren festen Grundhaltungen nicht nur eine klare Imagepositionierung, sondern erzeugt zugleich einen hohen Wiedererkennungswert – Dinge, die für einen Marktnachzügler eminent wichtig sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die beiden „klassischen“ Fehler eines Pionierunternehmens i.d.R. darin bestehen, entweder ein ungeeignetes (zu kleines, nicht kaufkräftiges, nicht profitabel zu erreichendes oder schlicht falsches) Marktsegment anzusprechen, oder ein einmal mit viel Aufwand kreiertes und in den Markt eingeführtes Produkt zwecks Amortisation der hierfür aufgebrauchten Kosten möglichst lange unverändert anzubieten. Diesen Fehler seiner Trickfilm-Konkurrenten hat Disney bei seinen Themenparks – nunmehr selbst Pionier – nie gemacht. Sein ihm eigener Drang zur Perfektion war stets latent unzufrieden mit der erreichten Produktqualität und daher immer auf der Suche nach Verbesserung.

Zu Aufgabe 2c)

Walt Disney war, wie gesagt, ein Mann, der für seine künstlerische Vision – wenn immer möglich – keine Kompromisse machte. Dies bedeutete allerdings die Notwendigkeit, die Abhängigkeit seines Studios von den damals im Filmgeschäft dominierenden Kräften zu verringern. Die für eine Branche bestimmenden Wettbewerbskräfte lassen sich anhand der Branchenstrukturanalyse von Michael Porter identifizieren (Porter 1995, S. 25ff.).

Dementsprechend bestimmen folgende Determinanten die Triebkräfte des Wettbewerbs in der Trickfilmbranche:

- die Bedrohung durch neue Konkurrenten
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und Substitute
- die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen in der Branche
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten
- sowie die Verhandlungsstärke der Abnehmer

Wenn davon ausgegangen wird, dass die Kunst bei der Formulierung einer schlagkräftigen Wettbewerbsstrategie darin besteht, das eigene Unternehmen in adäquaten Bezug zu seinem Umfeld zu setzen, dann beschränkt die durch die genannten Triebkräfte geprägte Branchenstruktur in starkem Maße die Strategien, die einem Unternehmen sinnvollerweise zur Verfügung stehen.

Aufgrund der damals noch geringen Unternehmensgröße beziehen sich Disneys Versuche, die herrschenden Marktkräfte soweit wie möglich zu neutralisieren, weniger darauf, die Wettbewerbsintensität der Branche durch Aufkäufe oder Absprachen zu reduzieren. Auch das Vorhandensein medialer Ersatzprodukte bzw. die Existenz moderner Substitute für die Freizeitgestaltung im Kino ist und war für ein normales Branchenmitglied kaum beeinflussbar. (Aufgabe 3 zeigt vielmehr, inwiefern man sich Substitute auch nutzbar machen kann.) Somit konzentriert sich die Disney Company auf die Aspekte der Lieferanten- und Abnehmermacht.

Als „Lieferanten“ bzw. „Rohstoff“ für Zeichentrickfilme sind natürlich insbesondere die Zeichner wichtig. Deren Sonderstellung zeigt sich nicht nur in den privilegierten Ar-

beitsbedingungen: Im Gegensatz zur Situation bei der Konkurrenz hatten Disneys Zeichner eigene Arbeitsräume und griffen zudem auf zwei Assistenten zurück. Sie waren auch die einzigen Mitarbeiter, denen er ein gewisses Maß an künstlerischer Autonomie zugestand. Die Zeichner selbst waren streng hierarchisch getrennt; die besten „inbetweener“ konnten nach eineinhalb Jahren zu Assistenten werden. Diese wiederum benötigten mindestens fünf Jahre für den Aufstieg zum Animator.

Der Disney Company wurden von Konkurrenzstudios immer wieder Spitzenanimatoren abgeworben. Außerdem wurden für die immer aufwändigeren Filme immer mehr Zeichner gebraucht. Aus diesem Grund beschloss Disney schließlich, eine Kooperation mit der privaten Chouinard Art School einzugehen. Einer der dort beschäftigten Zeichenlehrer, Don Graham, sollte bald zu einem der wichtigsten Mitarbeiter des Studios werden, denn Walt Disney war begeistert von dessen Idee einer animationsspezifischen Ausbildung und stellte den Zeichenlehrer 1932 auf Honorarbasis für Abendkurse in seinem Unternehmen an. Auf diese Weise verbesserte Disney den Zugang zu der für ihn entscheidenden Ressource – den Spitzenanimatoren, und wird gleichzeitig unabhängig von der Vermittlung der Zeichner durch Künstleragenturen. Um sich darüber hinaus von den Musikhernstellern unabhängig zu machen, die durch die sich langsam durchsetzende Vertonung sowohl von Real- als auch von Animationsfilmen immer wichtiger werden, gründete Disney bereits frühzeitig seine eigene Music Company. Heute verfügt das Unternehmen obendrein über ein eigenes Sinfonieorchester.

Auf der Seite der Abnehmer seiner Trickfilme, der großen Verleihstudios sowie den Kinobetreibern, war Disney eine Episode aus der Frühzeit seines Unternehmens übel im Gedächtnis geblieben: Charles Mintz, der spätere Ehemann von Margaret Winkler, der Inhaberin des wichtigsten Zeichentrickverleihs, machte Walt Disney nicht nur einige Zeichner abspenstig, sondern setzte in einem Urheberrechtsstreit zugleich seine Rechte an Disneys damals populärster Figur Oswald the Rabbit durch. Mintz hatte viel klarer als Disney das Potenzial der Figur v.a. als Werbeträger erkannt sowie die Abhängigkeit des Disney-Studios von ihr. Als Auftraggeber der Disneyschen Filme lag das Copyright bei Mintz' damaliger Firma Universal, sodass er als dessen Bevollmächtigter jederzeit andere Studios mit der Herstellung der beliebten Oswald-Filme beauftragen konnte.

Heute ist es schwer vorstellbar, wie man sich überhaupt um das Copyright der damaligen Trickfilmfiguren streiten konnte, denn alle Studios zeichneten fleißig voneinander ab, die Figuren hatten kaum individuelle Züge und auf ihre eigenständige Persönlichkeitsentwicklung wurde kaum Wert gelegt. (Insbesondere die Verbesserung des letzten Punktes begründete Disneys Ruhm, denn die sensible Persönlichkeitsbildung seiner Figuren schuf letztlich ein neues Trickfilmideal, das damit auch die einzelnen „Hauptdarsteller“ nicht mehr austauschbar machte.) Um diesen Streitigkeiten sowie den z.T. erpresserischen Strategien der damaligen Verleihfirmen auszuweichen, gründete Disney mit Buena Vista schließlich einen eigenen Zeichentrickverleih. Übrigens: Auch heute noch findet sich diese Leitidee bei Disney. Michael Eisner kaufte z.B. nach der Entscheidung, vermehrt auf zuvor im Kino gelaufenen Trickfilmen basierende Musicals zu produzieren, das New Amsterdam Theatre am Times Square in New York.

4. Lösungsvorschlag zu Aufgabe 3

Zu Aufgabe 3a)

Der Erfolg von Disneyland war so groß, dass sein Gründer sich ärgerte, nur Geld für 64 Hektar gehabt zu haben (es gelang allerdings noch zu seinen Lebzeiten, die Fläche zu verdoppeln). Das war deshalb besonders ärgerlich, weil Disney in gewohnter Manier nie mit dem erreichten Stand zufrieden war und umgehend daran ging, nach Möglichkeiten der Verbesserung zu suchen – ein Phänomen, das bei den Mitarbeitern als „Ergänzungsmanie“ bekannt wurde (Eisner 1999, S. 243). Immer wieder neue Attraktionen sollten seiner Meinung nach die Attraktivität des Parks erhöhen, die Besucher zum Wiederkommen animieren und zugleich weiteres Klientel erschließen.

In dieser Beziehung kommt Walt Disney ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden hier beschriebenen Geschäftsfeldern entgegen: Im Gegensatz zu einem Film kann ein Freizeitpark eben immer wieder nachgearbeitet und verbessert werden. Und das ist auch erfolgsnotwendig! Denn die Betreiber erfolgreicher Brand Parks wissen um diese Grundbedingung für das anhaltende Interesse an einem Park: die ständige Konzipierung neuer Attraktionen. Schon bei Disneyland zeigt sich also ein ausgesprochen glückliches Zusammentreffen von persönlichem Naturell und betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit.

Neben einer präzisen Nachfrageprognose – die in unserem Fall offensichtlich selbst dem euphorischen Disney fehlgeschlagen ist –, besteht das klassische Problem von Pionierprodukten ansonsten in der häufig zögerlichen, wenn nicht fehlenden Adaptionsbereitschaft der Konsumenten. Diese Bereitschaft ist i.d.R. umso geringer ausgeprägt, je innovativer, d.h. ungewohnter ein Produkt ist. Im Falle von Disneyland waren größere Bedenken der Endabnehmer nicht zu erwarten, da man bei den freizeittaktiven und innovationsfreudigen Amerikanern eine gewisse Neugier voraussetzen konnte.

Disneys Probleme lagen somit eher auf der Investoren- bzw. Finanzierungsseite. Nachdem er seine Projektpläne vorsorglich erst einmal geheim hielt und das für die Errichtung seines Parks erforderliche Land unauffällig und von der allgemeinen Öffentlichkeit unbemerkt aufgekauft hatte, wurden seine Kreditwünsche von eigentlich allen Financiers abgelehnt – die Idee eines von einem einzelnen Unternehmen betriebenen Vergnügungsparks in dieser Größenordnung schien ihnen einfach zu abwegig.

Der Visionär Disney hat diese Probleme mit der ihm eigenen Entschlossenheit und Kreativität gelöst. Nachdem er von seinen üblichen Geldgebern abschlägig beschieden wurde, erwies er sich als verblüffend erfinderisch bei der Zusammentragung der notwendigen Mittel. Zunächst gründete er 1951 die allein Finanzierungszwecken dienende Disneyland Inc. (später WED Enterprises). Diesem Unternehmen übertrug Disney indirekt seine Namensrechte, sodass das Mutterunternehmen nunmehr Lizenzgebühren für die geschäftliche Nutzung des Namens „Walt Disney“ entrichten musste. (Darüber kam es zu einem jahrelangen, erbitterten Streit mit Bruder Roy.) Zusätzlich beteiligte sich das Studio mit 500.000 US-\$ bzw. 34,5 % an der neu gegründeten Tochter. Anschließend spannte Disney den Verlag ein, bei dem seine Comics erschienen: die Western Publishing and Printing Company kaufte für 200.000 US-\$ Anteile an der Disneyland Inc. Walt Disney selbst behielt

seine Lebensversicherung und brachte aus seinem Privatvermögen dann nochmals 250.000 US-\$ ein. Den bedeutendsten Deal aber machte der Firmengründer mit der Fernsehgesellschaft ABC-Paramount, denn hier schlug Disney mehrere Fliegen mit einer Klappe. Dazu musste allerdings zuvor radikal umgedacht werden.

Das in den USA in den fünfziger Jahren aufkommende Fernsehen wurde von den meisten Branchenkollegen Disneys vorrangig als Konkurrenz begriffen. Die großen Filmstudios befürchteten, das TV würde als Substitut so viele Zuschauer an sich binden, das den Kinos mittelfristig gravierende Umsatzeinbrüche drohten. Walt Disney war einer der wenigen, die die nahe liegende Wettbewerbslogik durchbrachen, das TV eher als möglichen Kooperationspartner sahen und sich dessen Potenzial höchst konstruktiv zunutze machten. In diesem Sinne schloss Disney mit ABC zunächst einen Siebenjahresvertrag ab. Dieser sah eine wöchentliche, von Disney zu produzierende Fernsehshow vor. Im Gegenzug erwarb ABC 34,5 % der Anteile an der Disneyland Inc., sodass schließlich das in Übersicht 1 dargestellte Beteiligungsportfolio entstand. Darüber hinaus bürgte der Sender zusätzlich für Kredite bis zu einer Höhe von 4,5 Mio. US-\$.
 3

Beteiligter	Beteiligungsstärke (Anteilswerte in %)
ABC-Paramount	34,50 %
Walt Disney Company	34,50 %
Western Publishing & Printing Company	13,75 %
Walt Disney privat	17,25 %

Übersicht 1: Beteiligungsverhältnisse bei der Disneyland Inc.

In ABC fand Disney einen Verbündeten, der in seinem Kampf gegen die etablierten TV-Gruppen sein eigenes Erfahrung spiegelte. ABC war der jüngste der drei großen amerikanischen Sender (neben NBC und CBS) und musste sich erst noch profilieren. Dazu benötigte man möglichst schnell einen prominenten Verbündeten, dem es möglich war, beste Sendezeiten im Nachmittagsprogramm mit populärem Inhalt zu füllen. Die Walt Disney Company belieferte die wöchentliche Fernsehshow vorrangig mit bereits im Kino verwertetem, also nicht weiter kostenrelevantem Filmmaterial. (Darunter auch der Disney-Realfilmklassiker 20000 Meilen unter dem Meer nach einem Roman von Jules Verne; 1954.) Später wurde auch „Content“ an ABC verkauft, der den Zuschauern die Arbeit hinter den Kulissen des Filmemachens zeigte. Walt Disney ist damit auch der Erfinder der heute so beliebten „making of s“. Die Fernsehshow selbst wurde zu einem Straßenfeger und blieb vier Jahre lang erfolgreich, bevor sie in „Walt Disney presents“ umbenannt und 1961 von NBC abgeworben wurde. (Zu diesem Zeitpunkt hatte Disney ABC deren Anteil an Disneyland schon wieder abgekauft.)

Interessant war die Kooperation mit ABC natürlich zunächst unter Finanzierungsaspekten. Es zeigte sich aber sehr schnell, dass auch andere, im Nachhinein noch wesentlich wertvollere Effekte erzielt wurden:

- Die TV-Serie wurde zunächst zu einer idealen Werbepattform für Disneyland – eine Plattform, mit der man neue Attraktionen oder besondere Jubiläen immer wieder zeitnah bewerben konnte. Diese Werbung bekam Disney quasi gratis „dazu“: ABC hatte Disney neben einem Budget von 5 Mio. US-\$ pro Serie für die Produktion eine

Minute freie Werbezeit in jeder Sendung zugesagt. Die TV-Serie, die bezeichnenderweise zunächst ebenfalls den Titel „Disneyland“ trug, machte den Park letztlich zu einem Begriff, noch bevor er überhaupt eröffnet wurde. Später vergrößerte sie seinen Bekanntheitsgrad immer weiter und half gerade in der für ein Pionierprodukt so kritischen Anfangsphase, die zur Amortisation erforderlichen Besucherzahlen schnell zu erreichen.

- Gerade Unterhaltungsangebote wie Filme oder Theaterstücke leben zudem ganz wesentlich von Mund-zu-Mund-Propaganda, sodass ein schnell wachsender Besucherstrom in den Parks doppelt wertvoll ist. Seit 1983 nutzt der Konzern mit dem im Kabelfernsehen platzierten Disney Channel bei gleicher Grundidee ein etwas modifiziertes Geschäftsmodell. Die Kooperation mit ABC war jedoch der Startimpuls.
- Ein dritter Effekt der ABC-Kooperation – neben der Zweitverwertung der alten Filme sowie der beträchtlichen Werbewirkung – ist der Popularitätsschub gewesen, mit dem der sonst nur Kinogängern geläufige Name Disney landesweit bekannt wurde. Begünstigt wurde dies durch die Bereitschaft Disneys, in seiner TV-Show selbst als Moderator aufzutreten und so die Personalisierung seines Studios weiter voranzutreiben. Erst durch die wöchentliche TV-Show ist Walt Disney zu einer Ikone der amerikanischen Populärkultur geworden.

Durch den Vertrag mit ABC und die Bewertung des neuen Mediums Fernsehen als Partner folgt Disney instinktiv einem weiteren zentralen Grundsatz des strategischen Managements: Wandle Schwächen in Stärken und Bedrohungen in Chancen!

Zu Aufgabe 3b)

Abschließend soll noch ein kurzer Blick auf die Synergien gerichtet werden, die der Themenpark im Verbund mit anderen Geschäftsfeldern zu realisieren vermag; die oben beschriebene Kooperation mit ABC hat derartige Positiveffekte ja bereits angedeutet.

Gedanke und Wirkung der Parks sind letztlich ebenso schlicht wie genial: sie nutzen die Popularität der in ihnen präsentierten Figuren, stärken durch diese ihre Zugkraft und dienen überdies noch als sprudelnde Einnahmequelle. In umgekehrter Richtung stärkt der Auftritt beliebter Kinostars im Park aber auch deren Image und Vermarktungsfähigkeit. Dies trifft in zweifacher Weise zu:

- auf das immer volumenstärkere Merchandisinggeschäft mit kindergerechten Puppenversionen der Trickfilmhelden oder markanten Filmrequisiten – z.B. erwies sich nach einer dreiteiligen Fernsehserie über den amerikanischen Trapper Davy Crockett der Verkauf der von ihm getragenen Bärenfellmütze als echte Goldgrube: über 10 Mio. Stück wurden verkauft, insgesamt 300 Mio. US-\$ nahm die Disney Company aus Lizenzverkäufen von Drittfirmen ein;
- auf einen subtileren Effekt: die Möglichkeit des späteren „Wiedersehens“ (oder gar Anfassens!) der im Kino lieb gewonnenen Helden, welches gerade für Kinder eine weiterführende Vertiefung des Filmerlebnisses bedeutet. Diese Weiterführung ermöglicht eine längere Beschäftigung mit dem Erlebten, die sich zusätzlich in klingende Münze umsetzen lässt.

Ein weiterer Synergieeffekt bezieht sich auf die Humanressourcen der Disney Company. Durch Mehrfachverwertung des unternehmensspezifischen Know-hows kann das Personal nicht nur besser ausgelastet bzw. dessen Begabung vielfältiger genutzt werden; darüber hinaus ist es auch leichter möglich, absolute Spitzenkünstler zu engagieren, deren Premiümlohn durch multiple Vermarktung zu amortisieren ist. Die Kostümdesigner arbeiten für Film- wie Parkfiguren, und die Kunst der Musikkomponisten wertet die Filme auf – man denke nur an die begnadeten Songs der Sherman-Brüder im *Dschungelbuch* („Probiert mal mit Gemütlichkeit“) oder den Oscar-prämierten Filmsong, der Julie Andrews 1964 in *Mary Poppins* zum Weltstar machte –, unterstützt das Videogeschäft und lässt sich ferner in diversen Events (Paraden, Jubiläumsfeiern, Bühnenshows) nutzen. Dasselbe gilt für die Kunst der Choreographen und Arrangeure, die Walt Disney u.a. zur Gestaltung der Eröffnungsfeier der Olympischen Winterspiele 1960 in Squaw Valley einsetzte, oder für die Experten der Requisite, deren monströse Riesenkrake aus 20000 Meilen unter dem Meer so aufwändig war, dass sie nach Abschluss der Dreharbeiten umgehend als Attraktion nach Disneyland verfrachtet wurde.

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl im damaligen Disney-Studio als auch im heutigen Konzern Zeichentrick, Realfilm, Event-Management, Shops, Parks, TV-Sendungen und Videogeschäft eine nahezu perfekte Marketingeinheit bilden – eine kommerziell optimierte Vermarktungsmaschinerie, in der ein Rädchen perfekt ins andere greift. Schon lange, bevor das Wort „Synergie“ überhaupt geboren war, hatte Walt Disney dessen Inhalt bereits vollständig verinnerlicht.

Durch die vielfältigen Vernetzungen des Pionierproduktes Themenpark mit bereits etablierten Geschäftsfeldern wird letzten Endes aber auch erreicht, dass das Risiko seines Scheiterns beträchtlich gesenkt wird. Wäre die Idee des unternehmenseigenen Vergnügungsparks gescheitert, dann wäre dies durch die aufgezeigten Erlöseffekte auf die anderen Geschäftsfelder finanziell weit weniger schmerzhaft gewesen.

Literatur

- Barrier, M.* (1999): *Hollywood Cartoons. American Animation in Its Golden Age*, New York.
- Eisner, M. D.* (1999): „Disney ist jeden Tag ein Abenteuer“. *Stationen einer Karriere*, München.
- Finch, C.* (1975): *The Art of Walt Disney*, New York.
- Fritz, W.; Oelsnitz, D. von der* (2000): Markteintrittsstrategien, in: *Albers, S.; Herrmann, A.* (Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement*, Wiesbaden, S. 75-98.
- Malin, L.* (1980): *Of Mice and Magic. A History of American Animated Cartoons*, New York.
- Oelsnitz, D. von der* (2000a): Eintrittstiming und Eintrittserfolg: eine kritische Analyse der empirischen Methodik, in: *Die Unternehmung*, 54. Jg., Nr. 3, S. 199-213.
- Oelsnitz, D. von der* (2000b): Brand Parks, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 29. Jg., Nr. 11, S. 645-648.

- Oelsnitz, D. von der* (2001): Walt Disney – ein Lehrstück in Sachen Management, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.12.2001, Nr. 281, S. 28.
- Porter, M.* (1995): Wettbewerbsstrategie, 8. Aufl., Frankfurt a.M.
- Robinson, W.T.; Fornell, C.* (1985): Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, in: Journal of Marketing Research, 22. Jg., Nr. 8, S. 305-317.
- Platthaus, A.* (2001): Von Mann & Maus. Die Welt des Walt Disney, Berlin.
- Reitberger, R.* (1997): Walt Disney, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Schickel, R.* (1985): The Disney Version. The Life, Times, Art and Commerce of Walt Disney, New York.