MEDIENKONZERNE

# Klick und weg

Gelähmt, zerstritten, desillusioniert – bei AOL Time Warner droht zu zerfallen, was womöglich nie zusammengehörte: Die Unterhaltungsmanager der Old Economy erobern jenes Terrain zurück, das sie einst den Internet-Eroberern verkauften. Aus der Jubel-Fusion wird ein Flop-Lehrstück.

Das Beste, was sich aus Sicht seiner Vorgesetzten über Jonathan Miller sagen lässt, ist, dass es wenig zu sagen gibt. Außer natürlich, dass der ehemalige TV-Manager ein echtes Arbeitstier ist. Leise, unauffällig, freundlich, bescheiden – das sind so die Adjektive, wenn Millers frühere Mitarbeiter um eine Charakterisierung gebeten werden. „Ich bin sehr geschmeichelt“, soll er den Headhuntern beschieden haben, die ihm den AOL-Chefposten antrugen, „aber ich glaube, Sie fragen den falschen Mann. Ich bin kein Rockstar.“

Genau genommen fehlt dem 45-Jährigen alles, was seinen Vorgänger auszeichnete, den im Juli zum Rücktritt gezwungenen AOL-Vorstand Bob Pittman: das Talent zum großen Auftritt, das Charisma – und auch die Arroganz eines Mannes, der vor anderthalb Jahren zusammen mit seinem Boss, dem AOL-Gründer Steve Case, antrat, Wirtschaftsgeschichte zu schreiben.

Dies ist einer der Gründe, weshalb nun keiner der schillernden Namen der Branche dem größten Online-Dienst der Welt vorsteht. Mit der Berufung des studierten Mathematikers ist der Machtkampf in der Führungsetage des Medienkonzerns AOL Time Warner endgültig entschieden. Künftig hat nicht mehr die Internet-Fraktion das Sagen. Gefragt sind wieder jene Vertreter des klassischen Mediengeschäfts, die der Netzwelt schon immer misstrauten. Millers Ernennung markiert zugleich das offizielle Ende einer der erstaunlichsten Erfolgsgeschichten der so genannten Online-Revolution.

Zwar hat die Krise alle großen Medienkonzerne erwischt. Disney leidet, Viacom atmet flach. Bei Bertelsmann musste Thomas Middelhoff gehen, der für Börsenlust und neue Technologien stand. Bei Vivendi-Universal wurde Jean-Marie Messier vom eigenen Expansionshunger gefressen.

Doch wenn etwas geradezu exemplarisch den Siegeszug der Netz-Werker verkörperte, dann der Aufstieg von AOL zu einem Weltkonzern, der an den Börsen schließlich so wertvoll war, dass er sich den Giganten Time Warner einverleiben konnte.

Klick und weg – in Zukunft wird AOL nur noch eine unter vielen Abteilungen im Riesenreich des Medienmultis sein, eng gesteuert und kontrolliert von den Herren in der New Yorker Konzernzentrale.

Erinnert sich noch jemand? Als Zeitenwende war die angekündigte Megafusion beschrieben worden, als Beginn einer neuen Ökonomie mit neuen Gesetzen, in der nur jene Unternehmen überleben würden, die sich beizeiten mit den Anführern der Mausklick-Industrie verbündeten.

Auf dem Papier schienen sich die beiden Partner perfekt zu ergänzen. AOL brachte 22 Millionen Kunden mit. Time Warner verfügte schon damals über so viele erfolgreiche Zeitschriften, Musikrechte, Stars von Madonna bis Alanis Morissette und Filmproduktionen wie kein anderer weltweit. Der Zusammenschluss, so das Kalkül der Manager, sollte ganz neue Vermarktungschancen eröffnen, indem er alte und neue Medienwelt nahtlos verschmolz.

REUTERS

**Fusions-Partner Case, Levin (2000), CNN-Gründer Turner:** *Showdown im Verwaltungsrat*

ADAM NADEL / AP

„Die Möglichkeiten sind grenzenlos“, schwärmte der damalige Time-Warner-Boss Gerald Levin, der den Deal zusammen mit AOL-Gründer Case ausgehandelt hatte. Allein im ersten Jahr nach der Fusion sei mit einem Kapitalzuwachs in der Konzernkasse um 30 Prozent zu rechnen, verkündeten die beiden. Binnen fünf Jahren werde AOL Time Warner zur führenden Firma der Welt aufsteigen – wertvoller als Exxon oder General Electric.

Im Rückblick ist die größte US-Fusion auch eine der größten unternehmerischen Fehlentscheidungen der Wirtschaftsgeschichte, jedenfalls aus Sicht der Time-Warner-Aktionäre, die mit dem Tausch ihrer Anteilscheine den Weg für die Vereinigung frei machten.

Seit dem Zusammenschluss hat der Konzern 180 Milliarden Dollar an Börsenwert verloren, der Kurs der Aktie ist um über 70 Prozent gestürzt. Vor wenigen Wochen erst musste das Unternehmen auf einen Schlag 54 Milliarden Dollar abschreiben, eine Summe, die dem gesamten Bruttosozialprodukt von Ungarn oder Tschechien entspricht.

STEPHEN CHERNIN / GETTY IMAGES

**Konzernneubau in New York:** *180 Milliarden Dollar Börsenwert verloren*

Und als wären das noch nicht genug Hiobsbotschaften, muss sich das Management nun noch gegen den Verdacht wehren, dass die AOL-Spitze vor allem im Jahr 2000 anlässlich der anstehenden Fusion die Bilanzen geschönt hat. So soll der Online-Dienst einmalige Gebühren aus Verträgen mit Partnerfirmen als dauerhafte Einnahmen verbucht haben.

Vor wenigen Tagen räumte der Vorstand eine mögliche Fehlbuchung in Höhe von 49 Millionen Dollar ein. Schätzungen unabhängiger Experten gehen von mehreren hundert Millionen Dollar aus. Die US-Börsenaufsicht SEC hat ein Ermittlungsverfahren eingeleitet. Laut „Washington Post“ soll AOL auch in schmutzige Geschäfte mit dem Milliarden-Pleitier Worldcom verwickelt sein.

Dabei steht das Unternehmen, gemessen an den Umsatz- und Gewinnzahlen, nicht einmal schlecht da, deutlich besser jedenfalls als die meisten Konkurrenten. Der Konzern verfügt in den USA über das mit Abstand größte Zeitschriftenimperium, zu dem Titel wie „Time“ oder „Fortune“ gehören. Er ist Nummer zwei im Geschäft mit dem Kabelfernsehen. Die Filmsparte hat mit „Harry Potter“ und „Herr der Ringe“ gerade zwei Dauerbrenner auf den Markt gebracht, die dank der geplanten Fortsetzungen noch über Jahre für einen steten Strom von Einnahmen sorgen werden.

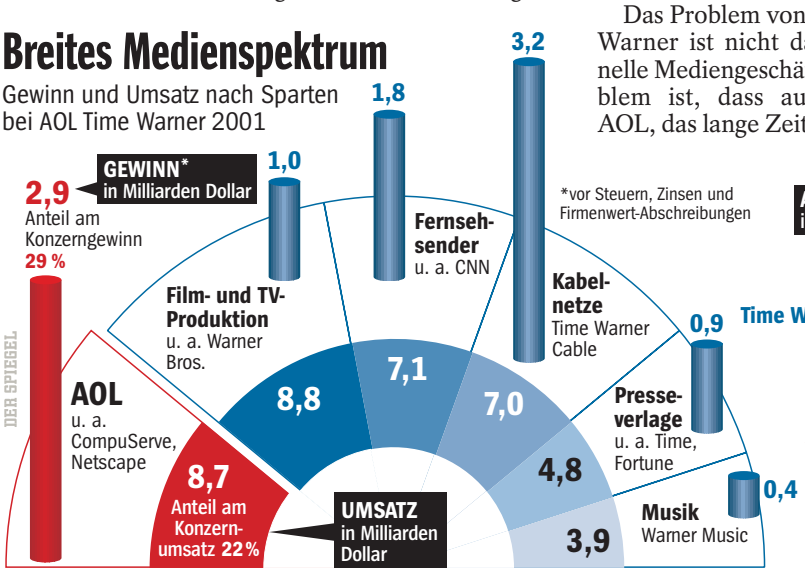
Das Problem von AOL Time Warner ist nicht das traditionelle Mediengeschäft. Das Problem ist, dass ausgerechnet AOL, das lange Zeit als „Kronjuwel“ gepriesene Herzstück des Unternehmens, alle Erwartungen enttäuschte. Ganz dem Zeitgeist verpflichtet, hatten die Konzernspitzen bei AOL und Time Warner die Raten, mit denen Internet-Anbieter seit Mitte der neunziger Jahre gewachsen waren, einfach in die Zukunft verlängert. So traf es die Manager ziemlich unvorbereitet, als sich die Wachstumskurve wider Erwarten abzuflachen begann.

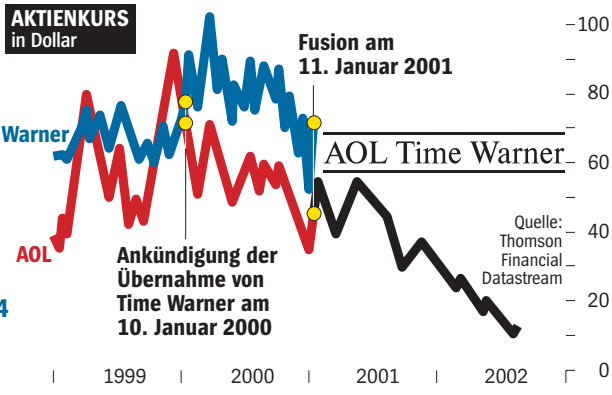
Im vergangenen Quartal hat AOL nur noch 492 000 neue Abonnenten gewonnen, das sind zwei Drittel weniger als im Vorjahreszeitraum. Schlimmer noch trifft den Online-Dienst, dass auch die Werbeumsätze und die Einnahmen aus dem E-Commerce deutlich hinter den Planzahlen zurückbleiben.

Dass kaum eine der vollmundig vorgetragenen Versprechungen Wirklichkeit geworden ist, liegt freilich nicht nur an der allgemeinen Krise der New Econo-

## Breites Medienspektrum

Gewinn und Umsatz nach Sparten bei AOL Time Warner 2001



my. „Konvergenz“ lautete das Zauberwort, das der Fusion die Magie verlieh. Jedes Medienprodukt des Konzerns sollte, in digitale Einheiten zerlegt, auf jedem Computer verfügbar sein, vertrieben, beworben und verkauft vom ersten voll integrierten Medienunternehmen der Welt. Doch der große Plan stieß von Beginn an auf Skepsis – im eigenen Haus.

All den schönen Reden über die neue interaktive Unternehmenskultur zum Trotz versuchten viele Abteilungen einfach so weiterzuarbeiten, als hätte es die Fusion nie gegeben. Selbst scheinbar triviale Managemententscheidungen, die im Zeichen der allseits verkündeten Integration standen, lösten hinhaltenden Widerstand aus.

So gelang es erst nach einem Jahr mühsamer Verhandlungen, der Cartoon-Abteilung von Warner Brothers das Einverständnis abzutrotzen, den von ihr mit Rechteschutz versehenen Namen „Road Runner“ für den neuen Hochgeschwindigkeits-Internet-Service freizugeben.

Ähnlich mühsam gestaltete sich der Versuch, alle 90 000 Konzernangestellten dazu zu bewegen, künftig nur noch den Online-Dienst aus dem eigenen Haus zu nutzen. Erst als dazu eine förmliche Anweisung aus der Konzernspitze erging, konnte AOL die Time-Warner-Mitarbeiter als neue Kunden begrüßen. Doch dann wurde die Firmenleitung mit so vielen Klagen über Computerabstürze und verschwundene Mails bestürmt, dass sie schließlich kapitulierte. Nun darf jede Abteilung ihren Online-Dienst wieder frei wählen.

So gesehen ist es kein Wunder, dass auch ehrgeizigere Projekte wie der gemeinsame Anzeigenvertrieb bislang nicht über die Beschlussfassung hinausgelangt ist. Warum, so fragen sich viele Time-Warner-Manager, sollen sie ihre besten Werbekunden mit einem dieser Start-ups bei AOL teilen?

Wenn überhaupt, dann funktioniert die viel beschworene Synergie nur bei der gegenseitigen Produktwerbung. Der größte Anzeigenkunde von AOL Time Warner war im vergangenen Jahr der Konzern selbst.

Glaubt man den Berichten aus dem Innenleben, dann hat der Grabenkampf der feindlich gesinnten Abteilungen zwischenzeitlich Züge eines Bürgerkriegs angenommen. „Vanity Fair“-Reporterin Nina Munk, die kürzlich ein eindrucksvolles Porträt des Medienriesen lieferte, schildert, wie sie bei den Recherchen in eine „boshafte Flüsterkampagne“ gezogen wurde, bei der jede Seite bemüht war, die andere schlecht zu machen.

MARIO TAMA / GETTY IMAGES

**Musikstar Madonna:** *Das Zauberwort hieß „Konvergenz“*

EVERETT COLLECTION

**Kino-Hit „Herr der Ringe“:** *Hoffen aufs klassische Filmgeschäft*

Die AOL-Leute warfen ihren Geschäftspartnern bei Time Warner vor, sich für die als Demütigung empfundene Übernahme zu rächen, indem sie sich mit Absicht unkooperativ verhielten. Die Time-Warner-Manager wiederum klagten über die „unglaubliche Arroganz der AOLer“ und verglichen Case mit einem Sektenführer. Ausgerechnet die Time-Warner-Zeitschrift „Fortune“ prangert in ihrer aktuellen Ausgabe die Gier der Manager an und verweist ausdrücklich auf Pittmans und Case’ Aktienverkäufe.

Keine Frage, dass die gelegentlich autoritäre Art, mit der Leute wie Pittman ihre Geschäfte zu führen gewöhnt waren, so gar nicht zu der Unternehmenskultur von Time Warner passte, das eher einem losen Verband autonomer Fürstentümer gleicht denn einem straff regierten Multi. Doch in dem Maße, in dem AOL zum Sanierungsfall wird, haben sich auch die Machtverhältnisse im Konzern verschoben.

Einen ersten Hinweis auf das Ringen in der Konzernspitze um den künftigen Kurs lieferte im vergangenen Dezember der überraschende Rücktritt von Vorstandschef Levin, dem Mann also, der als der eigentliche Vater der Übernahme gilt. „Ich will in mein Leben die Poesie zurückholen“, gab Levin zur Begründung an – als wäre es allein seine Entscheidung, sich ins Privatleben zurückzuziehen. Tatsächlich war dem Rücktritt eine turbulente Verwaltungsratssitzung vorausgegangen, in der Ted Turner, CNN-Gründer und größter Einzelaktionär des Konzerns, Levin beschimpft hatte, er habe die Firma zerstört, die Mitarbeiter demoralisiert und die einzelnen Abteilungen aufeinander gehetzt. Niemand eilte Levin zur Hilfe, als Turner dessen Entlassung wegen Inkompetenz forderte, auch Case nicht.

Wie sehr die Position des einstigen Wunderjungen der New Economy schon damals geschwächt war, wurde allgemein sichtbar, als zum Levin-Nachfolger nicht Case’ langjähriger Weggefährte Pittman bestimmt wurde, sondern Richard Parsons, ein Jurist aus dem schwarzen Teil von Brooklyn, der viele Jahre New Yorks Gouverneur Nelson Rockefeller als Berater gedient hatte und später in die Wirtschaft wechselte.

Wie groß Parsons Rückhalt mittlerweile im Verwaltungsrat ist, zeigt nicht nur seine unangefochtene Entscheidung, zwei ehemalige Time-Warner-Manager als Nummer zwei und drei der Konzernspitze zu nominieren. Vergangene Woche hat er zudem angekündigt, Anteile am Film- und Fernsehgeschäft zurückkaufen zu wollen, die derzeit noch von dem Telefonkonzern AT&T gehalten werden – ein Deal, der, wenn er denn zu Stande kommt, das Unternehmen gut neun Milliarden Dollar kosten wird.

Der Verwaltungsrat hat den Kauf trotz des hohen Preises auch deshalb genehmigt, weil er AOL Zugang zu den von AT&T gehaltenen Kabelnetzen verschaffen soll. Der Netzzugang, über den noch verhandelt wird, gilt als strategisch bedeutsam, weil er dem Online-Dienst endlich die Möglichkeit böte, in dem Geschäft mit dem so genannten Hochgeschwindigkeits-Internet zuzulegen.

Bislang erreicht AOL nur 5 Prozent der 13 Millionen amerikanischen Haushalte, die heute schon mit dem superschnellen, Breitband-gestützten Internet ausgerüstet sind. Dabei gilt gerade dieser Markt als besonders viel versprechend; die Ausrüstung mit Breitband ist zudem die technische Voraussetzung, um über das Internet Fernsehen und Spielfilme empfangen zu können.

Ob es der neuen Mannschaft an der Spitze gelingen wird, die AOL-Krise zu beheben, darüber gehen die Meinungen allerdings weit auseinander. Schon kursieren an der Wall Street Überlegungen, ob die Anleger, allen voran die großen US-Fondsgesellschaften, nicht auf eine Zerschlagung des Konzerns drängen sollten und einen Verkauf des Online-Geschäfts.

Das Gesamtimperium, so ergeben die kühlen Rechnungen, ist nach jetzigem Börsenstand weniger wert als die Summe seiner Einzelteile. Jan Fleischhauer