Das magische Imperium

Kino Wenn das nur Walt wüsste: Das Hollywood-Studio Disney ist zu einem globalen Freizeitkonzern gewachsen und bringt in dieser Woche den neuen „Star Wars“-Film „Rogue One“ heraus.

1

7

LUCASFILM / DISNEY (1); DISNEY / DPA (2); MARVEL (3); DISNEY / DDP IMAGES (4); PIXAR (5); LUCASFILM / KOBAL COLLECTION / FOTOFINDER.COM (6); ALAMY / MAURITIUS IMAGES (7)

Im Jahr 1983 drehte das Disney-Studio auf einer kleinen Karibikinsel die Komödie „Splash – Jungfrau am Haken“. Der Film mit dem jungen Tom Hanks wurde ein Überraschungserfolg. 1997 pachtete der Konzern die Insel von den Bahamas, benannte sie in Castaway Cay um, verwandelte sie in ein Ferienresort und versenkte Mickey-Mouse-Statuen im Meer, um auch Taucher und Schnorchler glücklich zu machen.

Heute wird die Insel von Schiffen der Disney Cruise Line angesteuert. Sie sind schwimmende Themenparks. An Bord werden Songs aus Disney-Klassikern wie „Schneewittchen“ gespielt, Piraten aus dem Blockbuster „Fluch der Karibik“ springen über das Deck, die Welt der Filme verlängert sich hier ins Leben.

„Wir sind kein Medienunternehmen“, sagt Disney-Chef Bob Iger, 65. „Wir sind im Lebensmittelgeschäft, im Transportgeschäft, im Reisegeschäft, wir verkaufen Technologie, Konsumgüter, Filme, TV-Serien, Bücher und Spiele.“

Merchandising-Produkte rund um **„Star Wars“** generierten 2015 einen Umsatz von

19,4

Milliarden Dollar

Die Disney Company ist ein globaler Freizeitkonzern, der seinen Kunden alles bieten will, was Spaß macht. Die Idee dahinter: Müsste man nicht arbeiten und Geld verdienen, könnte man rund um die Uhr in der Disney-Welt leben.

2016 ist ein Rekordjahr für die Firma, die 1923 vom Zeichentrickfilm-Pionier Walt Disney gegründet wurde und heute einen Börsenwert von rund 150 Milliarden Dollar hat. Die Filmsparte von Disney dürfte in Nordamerika an den Kinokassen Einnahmen von rund drei Milliarden Dollar erzielen, weltweit mehr als doppelt so viel. Noch nie war ein Hollywood-Studio so erfolgreich.

Vier Disney-Produktionen spielten weltweit insgesamt rund eine Milliarde Dollar oder mehr ein: das Superhelden-Spektakel „The First Avenger: Civil War“, die Animationsfilme „Findet Dorie“ und „Zoomania“ sowie die Realverfilmung vom „Dschungelbuch“. Nun kommt der neue „Star Wars“-Teil „Rogue One“ ins Kino und wird die anderen vier Produktionen vermutlich in kurzer Zeit überholen. „Die Industrie schaut neidisch auf Disney“, sagt Jessica Reif Cohen, Analystin bei der Bank Merrill Lynch. „Sie haben eine einzigartige Strategie, die schlau eingefädelt und schwer nachzuahmen ist.“

Die Geschichte von Disney ist die eines Hollywood-Dinosauriers, der sich rechtzeitig gesundfraß, um die Zeitenwende zu überstehen. Es ist die Geschichte einer radikalen Selbsterneuerung.

Sie begann 2005, als Iger, einst Wetteransager im Lokalfernsehen und später Manager des TV-Senders ABC, Disney übernahm. Das Studio hatte ein schweres Jahr hinter sich. Der Animationsfilm „Die Kühe sind los“, mit einem Budget von mehr als hundert Millionen Dollar eine der teuersten Produktionen des Studios, hatte nicht mal seine Kosten eingespielt.

Das digitale Zeitalter war angebrochen, der Computer löste den handgefertigten Zeichentrick ab, eine Domäne von Disney. Die Firma Pixar stand an der Spitze dieses technologischen Wandels und stellte moderne und intelligente Animationsfilme her, die Kinder und Erwachsene gleichermaßen begeisterten. Disney brachte die Pixar-Produktionen seit Jahren heraus, Iger entschloss sich, die Firma zu kaufen – von Steve Jobs.

Der Apple-Chef hatte sie 1986 gekauft. Iger berief ihn nun in den Verwaltungsrat von Disney und zahlte einen Kaufpreis von 7,4 Milliarden Dollar, eine unerhörte Summe für eine Firma, die bis dahin nie mehr als einen Film pro Jahr hergestellt hatte. Jobs’ Witwe ist bis heute die größte Einzelaktionärin von Disney, ihre Anteile sind rund 11 Milliarden Dollar wert.

Es war eine kluge strategische Partnerschaft. Denn sie verschaffte Iger Zugang zu den neuesten Entwicklungen der Digitaltechnologie, zu Talent, Know-how und dem Goldstandard Hollywoods: IP, „intellectual property“, geistigem Eigentum. Gemeint sind Bücher, Comics, Filme, die schon eingeführte Marken sind.

Am 1. November erreichten die Disney-Studios mit

5,9

Milliarden Dollar

ein neues Rekord-Jahreseinspielergebnis durch **Kinofilme** weltweit.

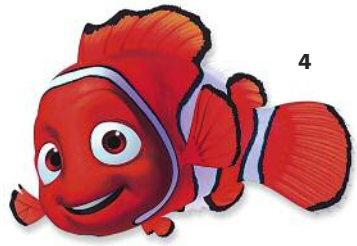
„Findet Dorie“, der von großen und kleinen Fischen in den Gewässern vor Kaliforniens Küsten handelt, ist die Fortsetzung des Pixar-Hits „Findet Nemo“ (2003) und läuft noch erfolgreicher als das Original. Nichts sucht Hollywood so sehr wie Stoffe, die sich variieren und fortsetzen lassen, unendliche Geschichten.

Iger machte John Lasseter, den kreativen Kopf von Pixar, zum künstlerischen Leiter der gesamten Animationsfilmabteilung von Disney. Das war neu in der strengen Hierarchie

2

3

6



4

5

Disney-Figuren

1 BB-8
2 Donald Duck
3 Iron Man
4 Nemo
5 Dorie
6 Darth Vader
7 Goofy

des Studios. Bis dahin hatte der Hausbrauch verlangt, dass sich jeder Mitarbeiter und jedes Tochterunternehmen unterordnete. Niemals sollte der Schwanz mit der Maus wedeln können.

So hatte Disney 1993 das Filmstudio Miramax gekauft, um vom Kinderfilm-Image wegzukommen. Disney ließ dem Miramax-Chef Harvey Weinstein jedoch wenig Spielraum, ständig gab es Streit um gewalttätige oder politisch brisante Projekte. Auch traf das Studio die größte Fehlentscheidung seiner Geschichte, als es sich weigerte, Weinstein das Geld zu geben, um „Der Herr der Ringe“ zu verfilmen. Nach einigen Jahren stieß Disney Miramax wieder ab.

Iger änderte diese autoritäre Firmenpolitik, die auf den Gründer Walt Disney zurückging, einen detailversessenen Perfektionisten, der sogar die Positionen der Mülleimer in den Freizeitparks des Konzerns selbst festgelegt haben soll.

Iger garantierte den Firmen, die er kaufen wollte, weitgehende Eigenständigkeit. Auf diese Weise brachte er zwei weitere überaus erfolgreiche Unternehmen unter das Dach von Disney. 2009 kaufte er die Superhelden-Schmiede Marvel Studios für vier Milliarden Dollar, 2012 für etwa die gleiche Summe Lucasfilm, die Heimstatt des „Star Wars“-Imperiums.

2015 kamen

138

Millionen Besucher

in die Walt-Disney-Parks weltweit.

Der Regisseur und Produzent George Lucas, der die Reihe erfunden und wie ein Gralshüter über sie gewacht hatte, zog sich aus der Firma zurück und übergab sie an die Produzentin Kathleen Kennedy. Disney gab ihr und ihrem Team die Kontrolle über den „Star Wars“-Film „Das Erwachen der Macht“, mit dem die Reihe neu gestartet werden sollte.

Im vergangenen Dezember ins Kino gekommen, von Kritikern und Fans

gefeiert, spielte der Film weltweit über zwei Milliarden Dollar ein und ist der mit Abstand erfolgreichste Teil der Reihe. Verträge mit Spielzeugfirmen wie Lego und Hasbro, die Merchandising-Artikel herstellten, brachten zusätzliche Einnahmen. Insgesamt versammelte Disney über hundert Lizenznehmer.

In den zwölf Freizeitparks, die Disney betreibt, in Kalifornien und Florida, in Paris, Hongkong oder Tokio, bestehen eigene „Star Wars“-Erlebniswelten. In Shanghai, wo Disney im Juni nach fünfjährigen Bauarbeiten seinen bislang letzten Park eröffnete, gibt es eine Art Weltraumbahnhof.

Durch die Disney-Parks laufen Figuren aus den „Star Wars“-Filmen, von Luke Skywalker bis zu Prinzessin Leia. Doch im Kostüm von Darth Vader steckt auch mal eine Disney-Figur, der treudoofe Hund Goofy.

Dies ist ein ironisches Spiel mit den eigenen Helden, das an die russischen Matrjoschka-Puppen erinnert. Unter einer Figur kommt die nächste zum Vorschein, doch jede ist anders, und alle gehören Disney. „Wir haben Tausende und Tausende von Figuren“, sagt Iger. „Das wird ewig weitergehen.“

Das Disney-Universum besteht jetzt aus mehreren Galaxien voller Helden. Allein in den Marvel-Comics, auf denen Filme wie „Iron Man“, „Avengers“ oder „Doctor Strange“ basieren, gibt es mehr als 8000 verschiedene Charaktere.

Rund 15 Marvel-Filme sind gerade in Planung, mindestens vier neue „Star Wars“-Folgen stehen auch schon an. Ach ja, und dann soll es ja noch einen fünften „Indiana Jones“ geben. Disney hat unsere Freizeit auf Jahre hinaus verplant.

„Unsere Zielgruppe ist männlich und weiblich, im Alter von 0 bis 99“, so das Motto der Firma. Filme für jeden, das klingt einfach, ist aber ziemlich schwierig. Viele Studios haben es versucht und sind daran gescheitert. Es ist eine Kunst, Filme herzustellen, die grandiose Spektakel sind und zugleich die ganz großen Menschheitsfragen aufwerfen und wie nebenbei von familiären oder politischen Konflikten erzählen. Und man muss erst mal den Mut haben, einen 175 Millionen Dollar teuren Animationsfilm wie „Alles steht Kopf“ zu produzieren, der im Hirn eines verwirrten Teenagers spielt.

ALFRED EISENSTAEDT/ / TIME LIFE PICTURES / GETTY IMAGES

Konzerngründer Disney um 1955: Detailversessener Visionär

Es war der Traum von Walt Disney, Figuren zu erschaffen, die den Zuschauern so ans Herz wachsen, dass sie ihn durch das ganze Leben begleiten, von der Wiege bis ins Grab. Für Fotos posierte er immer und immer wieder mit den Disney-Helden, küsste und herzte sie, Brüder, Schwestern, beste Freunde. Ein Bildband, der gerade im Taschen-Verlag erschienen ist, dokumentiert das Werk Disneys.

Auf Zeichenpapier entworfen, auf der Leinwand in Bewegung gesetzt, sollten die Figuren ins Leben treten, als Spielzeuge in Kinderzimmern, als Einwohner seiner Freizeitparks. Ist es nicht netter, mit Geschöpfen wie ihnen die Zeit zu verbringen als mit den meisten Menschen?

Disney nannte die kreativsten Köpfe, die er um sich versammelte, „imagineers“, Ingenieure unserer Imagination. Ihre Aufgabe war es, eine bessere Welt zu entwerfen. Tomorrowland, das Land von morgen, war Disneys große Vision. Er entwickelte konkrete Pläne für eine sogenannte Progress City, eine Stadt des Fortschritts, in der über 20 000 Menschen leben sollten. Eine soziale und ökonomische Utopie.

In dieser Stadt sollten Autos nur noch unterirdisch fahren, ein öffentliches Verkehrsnetz, „people mover“ genannt, sollte die Menschen durch die Gegend transportieren. Die Stadt sollte in konzentrischen Kreisen angelegt sein. In den äußeren Bezirken sollten Industrieanlagen angesiedelt sein, danach die Wohngebiete folgen. Ein Grüngürtel würde das Zentrum umschließen: ein 30 Stockwerke hohes, alles überragendes Hotel.

In den Parks, die Disney in Florida betreibt, sind Teile dieses Konzepts verwirklicht. Die Besucher bekommen ein digitales Armband, mit dem sie den Tag durchplanen können. Sie können einprogrammieren, wann sie ein bestimmtes Fahrgeschäft besuchen wollen. Kein Anstehen mehr, reines Vergnügen ohne tote Zeit, das ist das Versprechen.

Man kann mit dem Bändchen auch Essen vorbestellen und alles, was man im Park kauft, bezahlen. MyMagic+ heißt das System, seine Entwicklung und Implementierung hat Disney rund eine Milliarde Dollar gekostet. Viele Firmen und Institutionen schicken ihre Mitarbeiter inzwischen ins Disney Institute nach Florida, damit sie dort lernen, wie man Kunden glücklich macht. Und wie man die Daten, die man über sie sammelt, auswertet.

Die Themenparks von Disney sind das Ende und gleichzeitig der Anfang einer in sich geschlossenen Verwertungskette. Wer die Comics gelesen hat, soll ins Kino gehen, wer ins Kino gegangen ist, soll die Spielzeuge kaufen, wer die Spielzeuge gekauft hat, soll die Parks besuchen, und wer den Ausgang des Parks hinter sich lässt, soll nur noch einen Wunsch haben: den nächsten Film zu sehen. Lars-Olav Beier

Disney veröffentlichte im bisherigen Jahr 2016 die

4

erfolgreichsten Filme, davon drei mit über einer Milliarde Dollar Einspielergebnis.

Video: Expedition ins „Star Wars“-Universum

spiegel.de/sp502016disney
oder in der App DER SPIEGEL