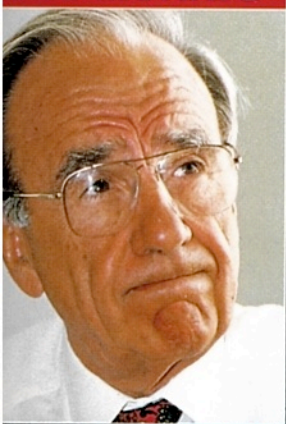


BILANZ

AS SCHWEIZER WIRTSCHAFTS-MAGAZIN

August 1995 Fr. 9.70

**MANN
DES MONATS**



**Rupert
Murdoch**
Herrscher
über
alle Medien

Goldküste



Die Villen
der Reichen

**Weltmacht
McDonald's**



Herrscher über alle Medien

Rupert Murdoch ist der schnellste, aggressivste und ehrgeizigste aller Medienfürsten. Bloss der grösste ist er bislang noch nicht. Doch das soll sich bald ändern.

DIRK SCHÜTZ

Eigentlich ist es eine ganz normale Woche für Rupert Murdoch. Verhandlungen mit Silvio Berlusconi in Mailand, ein Joint Venture mit der «Volkszeitung» in Peking, der Kauf von Rugby-Fernsehrechten in Johannesburg. Nur für seine sechs Sekretärinnen auf drei Kontinenten haben die letzten Junitage des Jahres 1995 etwas Besonderes: Ihr Chef hat Urlaub.

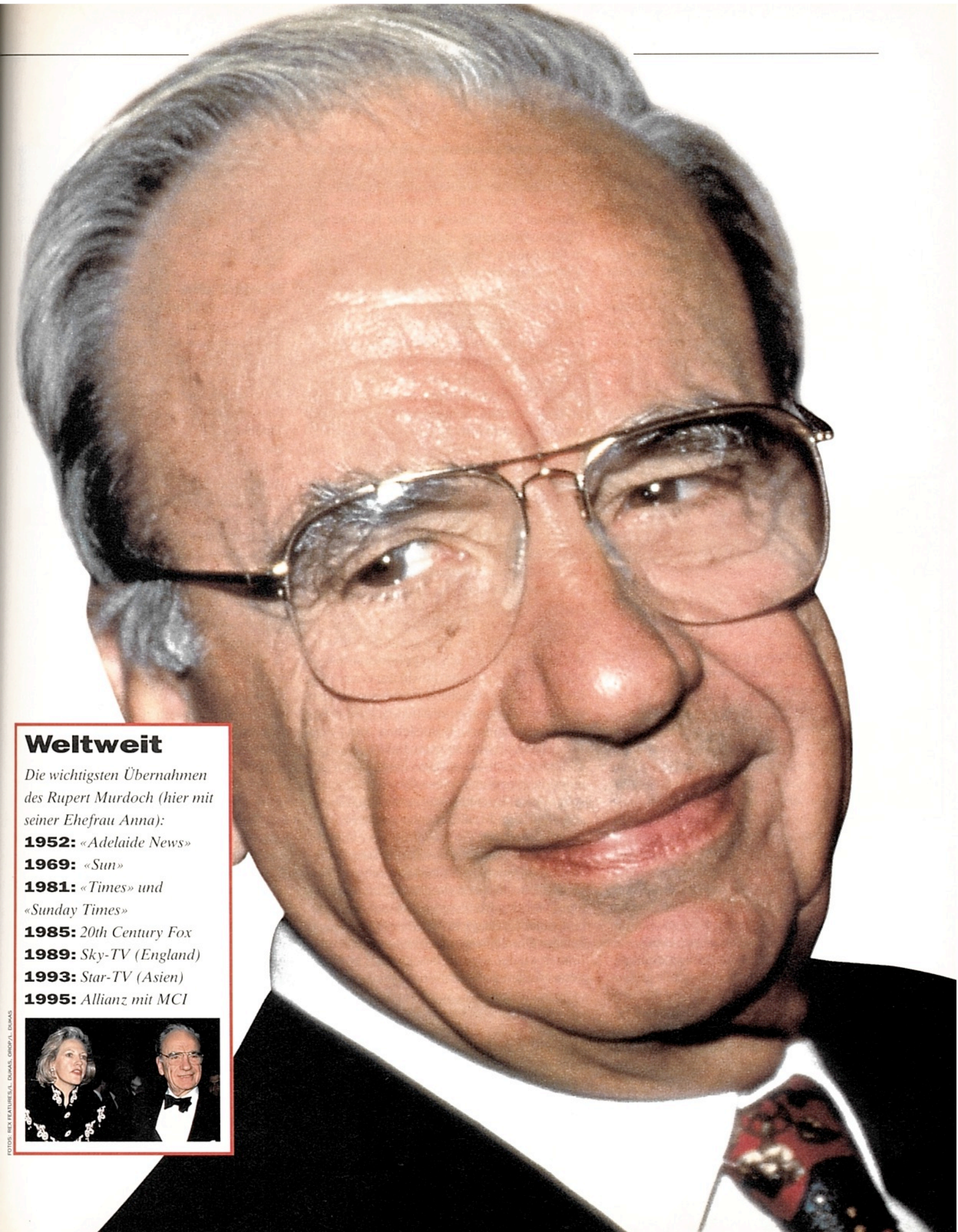
«Rupert Murdoch ist in den Ferien», lautet die Absage seiner Londoner Sekretärin an alle, die ihn sprechen wollen. Keine Spur von Verwunderung darüber, dass ihr Chef auch im Urlaub Milliardenengeschäften nachgeht: «Dafür hat er immer Zeit.» Wer mit dem Chef des viertgrössten Medienunternehmens der Welt auch nur aus der Ferne zu tun gehabt hat, der weiss: Bei Murdoch handelt es sich um Arbeitssucht in extremster Form. «Er verlangt das Maximale ab», sagt Markus Tellenbach, Schweizer Geschäftsführer des Kölner Privatsenders Vox, seit einem Jahr unter Murdoch-Hoheit und bislang einziges Programm des Mediengiganten, das über Kabel auch die Schweiz erreicht. «Seine Kapazitäten sind irrsinnig», betont auch der gebürtige Zürcher August Fischer, vier Jahre lang Murdoch-Stellvertreter und häufiger Begleiter bei dessen Gewalttouren um den Globus. Im Februar stieg er aus (und im Juni bei Ringier als Verwaltungsrat ein): «Genug ist genug.»

Doch allein seine Energie kann es nicht sein, die den 64jährigen zur schillerndsten Figur der weltweiten Medienszene aufsteigen liess. Gegen ihn verkommen der Münchner Filmhändler Leo Kirch oder der Italiener Silvio Berlusconi zu Provinzgrössen, die es beim globalen Medienpoker nicht an den Tisch der Grossen schaffen. Dort sitzen neben Murdoch jene, die kaum jemand kennt (siehe Kasten auf Seite 52): Gerald Levin etwa, Chef des grössten Medienunternehmens der Welt (Time Warner). Oder Mark Wössner, Chef der Nummer zwei (Bertelsmann) aus Gütersloh. Am ehesten nimmt es noch «MTV-Opa» Sumner Redstone, Chef des US-Medienkonzerns Viacom, mit Murdoch auf. Auch er ein Aufsteiger, der aus einer Kette von Autokinos die Nummer drei der Medienwelt schuf, auch er ein Besessener. Deswegen fürchtet der 72jährige von seinen Widersachern vor allem einen: «Wer Murdoch unterschätzt, macht einen Fehler.»

Was also hat Rupert Murdoch seinen Rivalen voraus? Im Alter von 22 Jahren übernahm er 1952 von seinem Vater das Provinzblättchen «Adelaide News», und vier Jahre später be-

gann er mit der Übernahme der «Sunday Times» in der australischen Provinzstadt Perth seinen weltweiten Verleger-Feldzug. Heute gebietet er über ein weltumspannendes Medienreich mit Verlagen, TV-Produktionsfirmen, Satelliten, Fernsehstationen und mehr als 150 Zeitungen und Zeitschriften (siehe Kasten auf Seite 51). Jede Woche lässt er 60 Millionen Zeitungen und Zeitschriften drucken, und zwei Drittel der Menschheit können seine Fernsehkanäle empfangen. Sein Führungsstil hat sich jedoch kaum verändert, seit jenen Anfängen in Australien, als er sich freitags in einer klapprigen DC3-Maschine von Adelaide nach Perth aufmachte, um für die «Sunday Times» Schlagzeilen zu ersinnen wie «Aussätziger vergewaltigt Jungfrau» oder «Monster-Baby geboren»: Er regiert wie der absolute Herrscher eines Familienunternehmens. Das heisst: schnellere Entscheidungen, höheres Risiko und grössere Unabhängigkeit als die Konkurrenz, all das verbunden mit der grössten Aggressivität der Branche. Zwar hält Murdoch nur 32 Prozent der News Corporation (der Rest ist in Streubesitz bei grösstenteils institutionellen Anle-

«Es gibt nichts Schöneres als ein Leben im Medienbereich.»



Weltweit

Die wichtigsten Übernahmen
des Rupert Murdoch (hier mit
seiner Ehefrau Anna):

1952: «Adelaide News»

1969: «Sun»

1981: «Times» und
«Sunday Times»

1985: 20th Century Fox

1989: Sky-TV (England)

1993: Star-TV (Asien)

1995: Allianz mit MCI



gern), doch anders als die geschliffenen Medienmanager der Konkurrenz hat er sein Reich eigenhändig aufgebaut. Machtkämpfe braucht er keine zu fürchten, und motivierter als seine Widersacher ist er sowieso. Zudem ist der gebürtige Australier mit Oxford-Diplom und US-Pass sicherlich der globalste aller Medienfürsten. Dass er dazu vor allem ein exzellentes Gefühl für seine Branche hat, sprechen ihm selbst Kritiker nicht ab. «Visionen haben viele», sagt sein Exstellvertreter Fischer. «Sein Vorteil ist, dass er sie auch verwirklichen kann, weil er mit beiden Füßen auf dem Boden steht.»

Seine Spezialität: Marode Firmen kaufen und sie zum Blühen bringen.

«Er verlangt das Maximale ab.»

Markus Tellenbach, Chef des deutschen Murdoch-Senders Vox

«Seine Kapazitäten sind irrsinnig.»

August Fischer, vier Jahre lang Murdoch-Stellvertreter

kämpfsten, nach den USA jedoch der zweitgrößte der Welt. Hier steht das Happy-End allerdings noch aus, genauso wie bei Star-TV, dem Satellitenkanal für Asien, der Murdoch 525 Millionen Dollar für eine 64-Prozent-Beteiligung kostete und frühestens in fünf Jahren Gewinn abwerfen dürfte. Das Vox-Engagement zeigt allerdings die Grenzen des autokratischen Führungsstils: Weil der Chef alles selbst macht, dabei jedoch über ein Riesenreich gebietet, beschränkt sich seine Einflussnahme auf Stichproben. Bei der Übernahme von Vox hatte Murdoch noch angekündigt, er werde viele Besuche machen. Bisher ist der Medienfürst kein einziges Mal in Köln gewesen. Seine zahlreichen Kritiker scheinen zumindestens hier recht zu behalten: So bald er ein neues Spielzeug hat, lässt er das alte fallen.

Doch allein an seinem Gespür dürfte es nicht liegen, dass dieser Mann polarisiert wie kaum ein anderer. Die Haupteklärung ist simpler: Rupert Murdoch ist eigentlich im völlig falschen Geschäft. Medien, so lehrt die Theorie, haben zwei Hauptaufgaben: Den Bürger zu informieren und die Mächtigen zu kontrollieren. Weil das der Markt allein nicht schafft, zählt die Branche zu den reglementiertesten überhaupt. Und genau das ist Murdochs Problem: Er will nicht informieren, er will nicht kontrollieren, er will nur eines: profitieren. Die öffentliche Aufgabe der Medien ist für ihn Hindernis statt Mission. Und so besteht sein ganzes Berufsleben aus dem Kampf, die Medien zu einer Industrie wie jede andere auch zu machen: Dereguliert, damit er in aller Ruhe seinen Geschäften nachgehen kann. Unzählig sind seine Ausfälle gegen staatliche Medienregulatoren aller Art. Dass er direkt in die Redaktionen eingreift, Mitarbeiter genauso schnell entlässt wie einstellt und seine Millionenübernahmen mit Vorliebe im dunkeln durchzieht, hat ihn zum Feindbild aller Medienpuristen und zum Vorbild vieler Verleger werden lassen. Seinem Geschäftserfolg ordnet er alles unter. Immer wieder wird er beschuldigt, er nutze seine Medien zur Verbreitung seiner konservativen Gesinnung. Selbstverständlich verlegt er gern Bücher von Margaret Thatcher oder Newt Gingrich. Genauso hofiert er jedoch die chinesische Regierung, Jimmy Carter oder die Labour-Hoffnung Tony Blair.

«Wohl keiner versteht es wie er, seine politischen Beziehungen – und seine Medien – für seine Ziele einzusetzen», befand «Newsweek». Auch der «Economist» vermochte bei ihm nur eine konstante Geisteshaltung auszumachen: Opportunismus aus geschäftlichem Interesse.

Bleibt die Frage, warum sich ein solcher Unternehmer gerade die Medienwelt als Lebensinhalt sucht. Die Antwort dürfte eher banal ausfallen. Wer in jungen Jahren das Geschäft des Vaters übernimmt, dürfte sich wenig Fragen nach Alternativen stellen. Ausserdem erscheint ein weltumspannendes Dasein mit Arnold Schwarzenegger, Margaret Thatcher oder dem Fox-Star Heather Locklear entschieden aufregender als eine Tätigkeit in der Bau- oder Versicherungsbranche in Adelaide/Australien. «Es gibt nichts Schöneres als ein Leben im Medienbereich», vertraute Murdoch kürzlich dem «Spiegel» an. Das besonders Schöne für Murdoch ist: Die weltweite Deregulierungswelle hat auch die Medien erfasst. Immer stärker dürften sich im neuen Medienzeitalter Presse und Rundfunk seiner Idealvorstellung einer nur schwach regulierten Branche annähern. Und davon profitiert natürlich er selbst am meisten. Vier Jahre nach seinem Beinahekonzurs ist er wieder ganz oben.

Beim gedruckten Wort hat er sein Ziel schon vor längerer Zeit erreicht. Zeitungen haben ihre Murdochsche Revolution weitgehend hinter sich. Die Aufregung über die Vulgarisierung der Presse gehört einem anderen Zeitalter an. Als Murdoch mit der «New York Post», vor allem jedoch mit der Londoner «Sun» in den siebziger und achtziger Jahren sein australisches Sensations-Know-how zur Perfektion trieb, regte sich noch Widerstand. «Kein toter Fisch mit einiger Selbstachtung würde sich in eine Murdoch-Zeitung einwickeln lassen» schrieb der Kolumnist Mike Royko. Ihm ein respektables Medienorgan zu geben, sei dasselbe, so der Fernsehkritiker Clive James, wie «seine hübsche Tochter einem Gorilla» zu überlassen. «Ich lese überhaupt keine Zeitungen mehr. Man kann sich genausogut im Abfluss eines Klärwerks duschen», befand der ehemalige BBC-Intendant Jonathan Miller. Auch die «Sunday Times», wie die «Times» 1981 von Mur-

1989 übernahm er den niederliegenden englischen Satellitenkanal Sky-TV und wurde von den Grossen genauso belächelt wie bei seiner Ankündigung, in den USA ein landesweites viertes Fernsehnetz zu etablieren. Heute ist das in BskyB umbenannte Satellitenprogramm einer der grossen Geldbringer Murdochs, und Fox liegt in den USA bei dem so wichtigen jüngeren Zuschauersegment bereits vor CBS an dritter Stelle. Ähnlich gewagt auch sein Einstieg bei Vox: Der deutsche Fernsehmarkt ist einer der heissum-

«Kein toter Fisch mit einiger Selbstachtung würde sich in eine Murdoch-Zeitung einwickeln lassen.»

Globales Medienreich

Murdochs Imperium: Objekte, für die seine Firma News Corporation alleiniger oder wichtigster Anteilseigner ist

Umsatz '94: 11,6 Mrd. Aus-\$
Gewinn '94: 1,3 Mrd. Aus-\$
(Kurs 1.7.95: 1 Aus-\$ = 0,8 sFr.)

USA

- **Fernsehen und Film:** Fox Broadcasting Comp. 20th Century Fox
- **Zeitungen:** The New York Post The Boston Herald
- **Zeitschriften:** TV Guide Mirabella FSI Division 2
- **Bücher:** Harper Collins Publ.
- **Multimedia:** Delphi Internet Service Joint Venture mit MCI

EUROPA

- **Fernsehen (GB):** SKY über Satellit (40%), – als Pay-TV mit Film- und Sportkanälen von rund 3 Millionen Haushalten zu empfangen – Sky-News unver-schlüsselt über Astra in ganz Westeuropa
- **Fernsehen (BRD):** Vox (49,9%)
- **Zeitungen (GB):** The Times The Sunday Times The Sun News of the World Today
- **Zeitschriften (GB):** Shoppers Friend TV-Hits Beilagen zur Times

LATEINAMERIKA

- **Fernsehen:** Kooperation mit Televisa in Mexiko Canal Fox, über Satellit in Südamerika

AFRIKA

- **Fernsehen:** Sky News über Satellit in Afrika

AUSTRALIEN

- **Fernsehen:** 7 Network (15%)
- **Zeitungen (Australien):** The Australian Daily Telegraph Mirror (Sydney)

The Herald-Sun (Melb.) sowie über 100 weitere regionale Blätter; insgesamt 70% der australischen Tageszeitungsauflage

- **Zeitungen (Papua Neuguinea):** The Post Courier
- **Zeitungen (Fidschi):** The Fiji Times

ASIEN

- **Fernsehen (Hongkong):** Star TV (zur Zeit fünf Kanäle, allein für China, darunter 4 Programme in Mandarin)
- **Fernsehen (Indien):** Zee TV (49,9%)
- **Zeitungen (Hongkong):** Sunday Morning Post Wah Kiu Yat Po
- **Zeitungen (China):** Joint Venture mit dem KP-Organ Volkszeitung

QUELLE: SPIEGEL/BILANZ

© BILANZ GRAPH/Heavy

doch übernommen, durchlebte schwierige Zeiten. Im Frühjahr 1983 hatte Murdoch vom «Stern» die britischen Rechte für die Hitler-Tagebücher gekauft. Die Vorgeschichte sollte gerade erscheinen, als der britische Historiker Lord Dacre seine Bestätigung über die Echtheit der Machwerke zurückzog. Die Chefredaktion fragte Murdoch um Rat, und der antwortete nur: «Fuck Dacre. Publish.» Nach dem Flop soll er gesagt haben: «Wir sind schliesslich im Unterhaltungsgewerbe.» Heute ist es ruhig geworden, die Barbusige (eine Erfindung der «Sun») ist weltweiter Boulevardstandard, und Murdoch wird in England – vor allem in den eigenen Blättern natürlich – sogar als Bewahrer der Pressefreiheit gefeiert: Nur durch seinen Sieg über die Gewerkschaften 1986 habe die englische Presse ihre Kosten genügend senken können, um zu überleben.

Bei den elektronischen Medien ist die Revolution noch in vollem Gang. Hier sieht der Mann seine Zukunft, obwohl Zeitungen der News Corporation noch den Grossteil seines Profits einbringen und Murdoch selbst «Zeitungen im Blut» (Wortspiel eines Ex-Mur-

doch-Managers, allerdings unabsichtlich) hat. Doch der Markt des gedruckten Wortes ist weitgehend gesättigt. Innerhalb der nächsten zwei Jahre will Murdoch deshalb alle seine Zeitungen über Computer online anbieten. Das ist derzeit jedoch kaum mehr als eine Spielwiese.

Seine Aufmerksamkeit liegt voll beim Fernsehen. Auch hier geht der weltweite Trend in Richtung Deregulierung. Denn die Reglementierung rechtfertigten die Regierungen bisher vor allem durch die Knappheit der Frequenzen. Doch im vielbeschwor-

neuen Medienzeitalter ist die Knappheit vorbei: Die Programme kommen über Satellit oder Kabel, und ihre Signale werden nicht mehr analog (das heisst: über elektrische Wellen, die die Quelle eins zu eins imitieren), sondern digital (also über Bits wie im Computer) übermittelt. Das bedeutet: Technisch gesehen ist die Anzahl der Kanäle nahezu unbegrenzt. «In 15 bis 20 Jahren wird der Infohighway in den USA und in Europa Realität sein, im Rest der Welt in 50 Jahren», sagte Murdoch kürzlich der «Financial Times». Der Grund für die Reglementierung ist damit weitgehend aufgehoben. Information wird zu einer Ware wie jede andere auch – genau das, was Murdoch immer angestrebt hat.

Dass er sich hier optimal positionieren will, zeigen besonders seine letzten Aktivitäten. «Rupert macht mir todesangst», sagte John Malone, Chef des US-Kabelgiganten TCI, als sich Murdoch im Mai mit der zweitgrössten US-Telefongesellschaft MCI verband. Eingefädelt wurde das Geschäft von Michael Milken, dem gefallenen Junk-Bond-König der achtziger Jahre, der zwei Jahre nach seiner Gefängnisentlassung wieder bei seinem Be-

FOTOS: GAMMA/L. DUKAS, KEYSTONE (2)



Michael Milken Leo Kirch Silvio Berlusconi

Drei sind grösser als Rupert

Murdochs Konkurrenten beim Kampf um die mediale Weltherrschaft



Time Warner

Gerald Levin, 56, Chef des weltgrössten Medienunternehmens (Umsatz 1994: 15,9 Milliarden Dollar), löste vor drei Jahren mit dem Schlagwort des Information-

Superhighway die neue Medieneuphorie aus. Seitdem ist Time Warner der unbestrittene Vorreiter bei der Erkundung des interaktiven Fernsehens, zum Beispiel durch den Pilotversuch in Orlando, Florida, der allerdings die anfängliche Euphorie deutlich bremste. Aktivitäten sind vornehmlich in den USA konzentriert: Bücher, Zeitschriften («Time», «Fortune», «People»), Filme (Warner Bros.), Musik (Warner Music Group), zweitgrösstes US-Kabelfernsehnnetz, Kabelfernsehprogramme HBO und Cinemax, Allianz mit Telefongesellschaft US West. Leidet wegen der Fusion von 1989 noch immer unter einer hohen Schuldenlast.



Bertelsmann

Mark Wössner, 57, Chef der Nummer zwei der Medienwelt (Umsatz 1994: 18,4 Milliarden Mark) führt ein printlastiges Unternehmen: Bücher und Zeitschriften

(«Stern», «Geo», «Capital», «Brigitte») erzielen mehr als die Hälfte des Umsatzes. Bei den elektronischen Medien ist Bertelsmann in Deutschland an RTL (38,9 Prozent), Vox (24,9 Prozent, dort Partner von Murdoch) und Premiere (37,5 Prozent) beteiligt. Konzentration auf Europa, trotz des Joint Ventures mit America Online, dem grössten US-Onlineanbieter. Für ihre Vorsicht bekannt, beteiligten sich die Deutschen 1994 nicht am Kampf um das letzte grosse unabhängige Hollywoodstudio Paramount. Damit haben sie als einziger der grossen vier keine eigene Kinoproduktion und keine weltweit verwertbare Programmsoftware. Für den Infohighway wohl am schlechtesten positioniert.



Viacom

Sumner Redstone, 72, seit der Übernahme von Paramount die Nummer drei der Medienbranche (Umsatz 1994: 9,3 Milliarden Dollar), hat die klarste Strategie: Er

konzentriert sich auf die Programmherstellung. «Das ganze Geschäft des Infohighways wird sich um Copyrights drehen», verkündet er. Seine Kabelfernsehnetze hat er verkauft. Aktivitäten: Radio und Fernsehen (MTV, Nickelodeon), Film (Paramount), Bücher (US-Grossverlag Simon & Schuster), Videoverleih (Blockbuster Entertainment). Leidet durch die Fusion unter enormer Schuldenlast. Der Mann, den die Ärzte schon aufgegeben hatten, nachdem ein Hotelbrand 40 Prozent seiner Haut zerstört hatte, gibt sich genauso ehrgeizig wie Murdoch. Sein Ziel: «Ein globales Medien-Powerhouse mit Proportionen ohne Parallelen.»

kannten Murdoch anklopfte. Zahlreiche Beobachter sehen darin Murdochs Einstieg in den vielzitierten Infohighway. Dass die Sache vor allem ein geniales Geschäft ist, wird meist übersehen: Der neue Partner liefert zwei Milliarden Dollar und bekommt dafür keinerlei Mitspracherecht.

Murdoch hat mehr als ein ordentliches Kleingeld für weitere Übernahmen und dabei immer die Option, bei Bedarf weiter in die neue Medienwelt einzusteigen. Die Euphorie des neuen Zeitalters hat er damit genial für seine traditionellen Geschäfte genutzt. Die Vorreiterfunktion bei der Erkundung des neuen Zeitalters überlässt er jedoch lieber anderen – und damit auch die enormen Verluste, die zweifellos anfallen werden. Denn jeder weiss: Das interaktive Zeitalter wird kommen – dafür sorgen allein die rasante Beschleunigung der Digitalisierung und die dramatischen Kostensenkungen bei Computern.

Doch was genau der Konsument haben will, wird ein Erkunden mit Milliardenverlusten bringen. Und da hält sich Murdoch lieber zurück. «Sollte dann einmal die Firma X die Lösung gefunden haben, hat Murdoch immer noch genug Geld, sie zu kaufen», sagt Ex-Murdoch-Manager Fischer.

Das neue Zeitalter scheint der Australier vor allem mit alten Rezepten beherrschen zu wollen. Denn wenn Telefon-, Kabel- und Computerfirmen zu einer Industrie verschmelzen und die Anzahl der Kanäle drastisch zunimmt, wird das grosse Geld nicht der verdienen, der die Netze bereitstellt, sondern der, der sie füllt. Und hier ist Murdoch gut positioniert. Er hat eines der

sechs grossen Hollywoodstudios (20th Century Fox) und vor allem eigene TV-Produktionsfirmen, die Serienerfolge für die wichtige jüngere Generation en masse produzieren: etwa «Beverly Hills 90210», «Melrose Place», «Al Bundy» oder die «Simpsons». So hat Rupert Murdoch zum steilsten Höhenflug seines Lebens angesetzt. In seinem Visier: weitere Fernsehstationen in den USA, Europa (die Rede ist von 10 digitalen Satellitenkanälen) und Millionen von asiatischen und lateinamerikanischen Zuschauern. Gegen die Schuldenberge von Time Warner oder Viacom setzt er eine volle Kasse, anders als Bertelsmann ist er weltweit präsent, und eine Pensionsgrenze hat er für sich nicht eingeführt. Sein Sohn Lachlan, mit 23 gerade an die Spitze der Tageszeitung «The Australian» berufen, ist für die Nachfolge noch zu jung. Gründe genug, seinen Traum vom führenden Medienunternehmen der Welt selbst zu verwirklichen. Für den Murdoch-Gefährten Fischer steht jedenfalls fest: «Der wird an seinem Schreibtisch sterben.»

«Keiner versteht es wie er, seine Medien für seine Ziele einzusetzen.»