

Die Bedeutung von Marketing und Zuschauerbewertungen für den Erfolg von Kinospielelfilmen.

Eine empirische Untersuchung der Auswertung
erfolgreicher Kinospielelfilme

Sven Jöckel
Andreas Will

Nr. 19

Januar 2006

Herausgeber: Der Rektor der Technischen Universität Ilmenau
Redaktion: Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft,
Prof. Dr. Paul Klimsa
ISSN 1617-9048
Kontakt: Sven Jöckel, Tel.: +49 3677 69 46 74
E-Mail: svn.joeckel@tu-ilmenau.de

Inhaltsübersicht

Abstract	1
1. Einleitung	2
2. Erfolgsprognose von Spielfilmen in der empirischen Forschung	3
3. Stichprobe und Ermittlung abhängiger und unabhängiger Variablen.....	4
4. Erfolgsprognose-Modelle.....	9
4.1 Determinanten des Brutto-Erfolgs in der Kinoauswertung	9
4.2 Determinanten der Rentabilität in der Kinoauswertung	17
5. Ausblick.....	25
Literatur.....	28

Abstract

Der Beitrag¹ untersucht die Auswirkung der beiden Variablen „Marketing-Intensität“ und „Zuschauerbewertungen“ auf den wirtschaftlichen Erfolg von Kinofilmen. Entgegen den Ergebnissen bestehender empirischer Studien zeigt sich, dass teure Produktionen nach weltweiter Auswertung rentable Investitionen darstellen, wenn sie mit entsprechendem Marketingaufwand gestartet wurden und bei den Zuschauern positive Bewertungen hervorrufen konnten.

The article analyses the effects of „Marketing Intensity“ and „Audience Ratings“ on the economic success of films in the cinema. In contrast to other empirical studies the results of our analysis indicate that expensive productions can prove to be rentable after world wide exhibition, as long as the productions are accompanied with intensive marketing while at the same time achieving positive audience responses.

¹ Die Ergebnisse dieses Beitrags basieren auf einem internen Forschungsprojekt des Fachgebiet Medienmanagement, dessen Datenerhebung von Februar bis April 2005 stattgefunden hat. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts möchten sich die Autoren insbesondere bei Alexander Meyenberg für die Mithilfe bei der Codierung der Daten bedanken. Bei Volker Gehrau bedanken wir uns für einige wichtige Hinweise bei Erstellung des Manuskripts.

1. Einleitung

Am 19.05.2005 startete der Film *Star Wars – Revenge of the Sith* (2005) weltweit in den Kinos. Nur 17 Tage später hatte der Film in den USA \$ 300 Millionen Umsatz erreicht und damit einen neuen Rekord gesetzt. Insgesamt erzielte der Film weltweit einen Umsatz im Kino von über \$ 800 Millionen. Filme wie *Revenge of the Sith* bilden indes eine große Ausnahme. Nur ca. 20 bis 30 Filme erreichen pro Jahr Umsätze in den USA von mehr als \$ 100 Millionen². Weniger als zwanzig Filme haben jemals mehr als \$ 300 Millionen in den USA eingespielt. Dabei zeigt sich im Verlauf der Jahre, dass die Kosten der Filmproduktion deutlicher angestiegen sind als die Umsätze (vgl. Vogel 2001).

In einem von sinkenden Margen geprägten Marktumfeld ist es offenkundig von größter Bedeutung, die Entscheidung der Investition in eine Filmproduktion bestmöglich zu planen. Neben den künstlerischen und ästhetischen Fragen, die nicht Gegenstand dieser Untersuchung sind, stehen Probleme, die grundsätzlich einer medienökonomischen Analyse zugänglich sind. In diesem Sinn kann jeder Film als Produktinnovation angesehen werden, die sich in einem Markt behaupten muss, der nicht nur geprägt ist von einem zunehmenden Wettbewerb der Marktteilnehmer untereinander, sondern auch durch eine Vielzahl neuer Substitutionsprodukte wie z.B. Videospiele, die um das Zeit- und Geldbudget der Konsumenten wetteifern. Im Gegensatz zu einer Investition in einem Industrieunternehmen – z.B. in eine neue Fertigungstechnologie – ist bei Filmen das erforderliche Investitionsbudget mit der Entscheidung, ein bestimmtes Thema oder eine Idee filmisch in Szene zu setzen, kaum der Höhe nach fixiert. Das Management besitzt vielmehr zahlreiche Freiheitsgrade in der konkreten Verwirklichung eines Filmprojekts. Die Investition in Stars (Schauspieler und / oder Regie), die Höhe des Produktions- und Marketingbudgets, ihr Verhältnis zueinander oder die Anzahl der Leinwände, auf denen der Film startet, sind Entscheidungsgrößen, die vom Management des Produktionsunternehmens bestimmt werden können und die von großer Bedeutung für den Filmerfolg sein können.

Ziel dieser Arbeit ist es, mittels der Auswertung öffentlich vorliegender Daten über Releaseverläufe, Erlösstrukturen und Kosten von Kinospiefilmen statistisch gesicherte Zusammenhänge zwischen derartigen Entscheidungsgrößen und dem Erfolg der Filme abzuleiten, um

2 2004: 24 Filme, 2003: 29 Filme, 2002: 24 Filme, 2001: 20 Filme, 2000: 22 Filme.

auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für eine bestmögliche Investitionsplanung an das Management von Filmproduktionen zu geben. Der folgende Abschnitt gibt zunächst einen Überblick bestehender empirischer Studien, die sich der Frage der Erfolgsprognose von Kinospielefilmen widmen. In Abschnitt 3 werden basierend auf diesen Studien abhängige und unabhängige Variablen für eine eigene Prognoserechnung bestimmt. Der vierte Abschnitt der Studie widmet sich zunächst der Prognose des Bruttoerfolgs (Umsatz), bevor genauer auf Möglichkeiten der Prognose des Nettoerfolgs (Rentabilität) eingegangen wird. Den Abschluss bilden Handlungsempfehlungen für das Management von Filmen und ein Ausblick auf weiterführende Forschung.

2. Erfolgsprognose von Spielfilmen in der empirischen Forschung

Aus den USA kommend hat sich eine Forschungsrichtung entwickelt, die mittels statistischer Verfahren versucht, Erfolgswahrscheinlichkeit und Risiko in der Filmbranche beschreibbar zu machen, um damit konkrete Handlungsempfehlungen an das Filmmanagement abzuleiten (vgl. Litman 1983, Litman / Kohl 1989, Clement 2004). Eine solche Forschung ist von entscheidender Bedeutung, wenn man das oft zitierte Credo Hollywoods bedenkt, nach dem von zehn Filmen nur einer einen *Hit* darstellt, während fünf oder sechs als *Flops* zu bezeichnen sind (vgl. Lau 2003). Nach Durchsicht der einschlägigen Literatur kommt Clement zu der Schlussfolgerung, dass die empirische Erforschung der Erfolgsfaktoren der Filmindustrie in der Tat verallgemeinerbare Erkenntnisse liefert, die helfen können, den Erfolg von Filmen kalkulierbarer zu machen (Clement 2004). Während sich Clements Aussage allein auf die Erkenntnisse der empirischen Forschung konzentriert, folgert King, basierend auf einer Analyse der Makrostruktur der Industrie, dass nicht jeder vermeintliche Flop sich auch als solcher für den involvierten Medienkonzern entpuppt. Aufgrund der Einbindung der Filmstudios in vertikal integrierte Medienkonzerne, erzielen selbst im Kino zunächst gescheiterte Filme durch die Verwertung auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen hohe Gewinne für die Medienkonzerne (vgl. King 2002). Die Bedeutung sog. „*ancillary markets*“ (VHS, DVD) ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen (vgl. Gomery 1998, Litman 2000). Ein Film wird nicht mehr nur im Kino ausgewertet. Die klassische Wertschöpfungskette, auch als *profit windows* bezeichnet, wird dabei flankiert durch die Verwertung in Merchandising, Licensing und Videospielen (vgl. Goldhammer 2004, Müller-Lietzkow / Bounken 2005). Neue Modelle der Preisdifferenzierung nicht mehr nur nach zeitlichen Präferenzen, sondern auch nach Leistungsumfang, werden möglich (vgl. Jöckel 2005).

Nichtsdestotrotz bleibt die Kinoauswertung als typischerweise erstes Glied der Verwertungskette ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Films. So zeigen empirische Studien, dass enge Verbindungen zwischen den Einnahmen im Kino und denen der anschließenden Videoauswertung bestehen (vgl. Hennig-Thurau 2004). Während sich die Kinoauswertung auf wenige Monate konzentriert, kann es mehrere Jahre dauern, bis ein Film alle Stufen der Verwertungskette durchlaufen hat (vgl. Doyle 2002). Die Rentabilität der Investition in der Frühphase des Produktlebenszyklus gibt entscheidende Hinweise darauf, ob und in welcher Höhe sich weitere Investitionen in die Erschließung der nachfolgenden *profit windows* lohnen.

3. Stichprobe und Ermittlung abhängiger und unabhängiger Variablen

Grundlage der Stichprobe unserer Untersuchung bilden jeweils 150 nach dem Brutto-Umsatz in den USA gerankte Filme aus den Jahren 2003 und 2004. Die Beschränkung auf einen Zeitraum von zwei Jahren erscheint angesichts der kurzen Auswertungsdauer gerechtfertigt; mit einer Erweiterung der Betrachtungsdauer dürfte eine weitere Stabilisierung der Untersuchungsergebnisse einhergehen. Das Sample berücksichtigt dabei auf den ersten Blick nur einen kleinen Ausschnitt aller in den USA zu diesem Zeitpunkt veröffentlichten Filme. So wurden in den USA 483 (2004) bzw. 473 (2003) Filme veröffentlicht. Es kann also nicht von einer Vollerhebung für diese beiden Jahre gesprochen werden.

Berücksichtigt man jedoch – wie De Vany und Walls (1999) aufzeigen – dass sich der kumulierte Umsatz im Kinomarkt auf wenige Filme beschränkt, während eine Vielzahl an Filmen nur wenig zum Gesamtumsatz der Branche beiträgt und die Verteilung dabei dem von Rosen (1981) aufgezeigten Schema, nach dem sich einige wenige Filme beim Umsatz als „Superstars“ herausstellen, folgt und einige wenige Filme schon einen großen Beitrag zum Gesamtumsatz der Branche beitragen (Vogel 2001), dann lässt sich folgern, dass auch ein kleines Samples ausreichen kann, um einen großen Anteil des Marktes abzudecken.

Insgesamt erzielten alle 2003 bzw. 2004 veröffentlichten Filme in den USA Bruttoumsätze von jeweils ca. \$ 9,5 Milliarden. Die im Sample des Jahres 2003 berücksichtigten Filme erwirtschafteten dabei Umsätze von ca. \$ 8,7 Milliarden. Für das Jahre 2004 wurde von den Filmen des Samples ein Umsatz von ca. \$ 9 Milliarden erreicht. Damit deckt das Sample für

2003 92,9% des Umsatzes der Gesamtbranche ab . Für das Jahr werden sogar 94,6% des Marktvolumens mit den Filmen des Samples abgedeckt. Die berücksichtigten Filme tragen also zu mehr als 90% des Gesamtumsatzes bei (vgl. MPAA 2005).

Zusätzlich wird auch deutlich, dass es sich im Sample nicht nur um Filme handelt, die als besonders erfolgreich bezeichnet werden können. Es ist also nicht so, dass die vom Sample berücksichtigten Filme nur die erfolgreichen Blockbuster eines Jahres berücksichtigt. Für die USA gilt: Der geringste Umsatz, den ein Film in diesem Sample erzielte lag bei knapp \$ 6 Millionen (*Chasing Papi*). Der umsatzmäßig erfolgreichste Film (*Shrek 2*) erzielte mehr als das siebzigfache an Umsatz. Fast jeder fünfte Film im Sample erzielte selbst nach weltweiter Auswertung Umsätze, die unter der Höhe des Produktionsbudgets lagen (18,5%). Geht man davon aus, dass nur ca. die Hälfte der Umsätze auch an das Filmstudio zurückfallen, das meist den Film finanziert hat, haben nach der weltweiten Auswertung nur etwas mehr als die Hälfte der Filme im Sample zu Rückflüssen geführt, die über der Höhe des Produktionsbudgets gelegen haben (55,6%). Selbst große Flops wie *The Alamo* (Einspielergebnis \$ 25,8 Mio. bei einem Produktionsbudget von \$ 107 Mio.) werden vom Sample beinhaltet. Das Sample berücksichtigt alle Großproduktion mit einem Budget über \$ 100 Mio.. Für die Analyse von Erfolgsfaktoren für die Auswertung von Kinofilmen erscheint es demnach ausreichend sich auf dieses Sample aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Filmen zu beschränken, da der Rest der in den USA gestarteten Filme nur einen vergleichsweise geringen Beitrag zum Gesamtertrag der Branche geliefert hat.

Die Datengrundlage liefern öffentlich zugängliche Filmdatenbanken von *Box Office Mojo* (Filmumsatz, -budget, Releasedaten) und der *Internet Movie Data Base* (Zuschauerbewertungen)³. Nach Bereinigung der Stichprobe⁴ wurden 296 Filme ins Sample aufgenommen. Für 177 dieser Filme lagen Angaben über das Marketingbudget vor.

3 Von *Box Office Mojo* (www.boxofficemojo.com) wurden neben der Auswahl der Filme und deren Filmtitel folgende Angaben übernommen: Bruttoeinnahmen USA, Einnahmen am ersten Wochenende (USA), Anzahl der Leinwände am ersten Wochenende und maximale Anzahl an Leinwände, Start des Release (USA), Ende des Release (USA), Produktionsbudget, geschätztes Marketingbudget sowie die Brutto-Einnahmen in Übersee. Aus der *Internet Movie Database* (www.imdb.com) wurden das gewichtete Rating durch die Nutzer und die Anzahl der Nutzer, die bis zum 31.03.2005 den Film bewertet haben, ausgewählt. Aus diesen Variablen wurden sowohl abhängige als auch unabhängige Variablen abgeleitet.

4 Wurde ein Film im Jahr 2003 gestartet, aber noch im Folgejahr ausgewertet, erschien er in der Hitliste für 2003. Für Filme, die noch im Jahr 2005 ausgewertet wurde, wurden nur die Daten bis zum 31.03.2005 ausgewertet. Dies betraf mit 22 Filmen weniger als 10% der Samples. Berücksichtigt wurden ebenfalls nur Filme, die in gewöhnlichen Kinos liefen. Erfolgreiche IMAX-Filme, darunter teilweise auch die Wiederaufführungen von zuvor im Kino gezeigten Filmen, die nun in einer IMAX-Version vorlagen, wurden aus dem Sample ausgeschlossen.

Der „Erfolg“ eines Films stellt die abhängige Variable dar und wird mittels zweier Indikatoren gemessen. In der empirischen Forschung – und durch die Medien verbreitet – wird Erfolg oftmals unzulässigerweise mit dem Bruttoumsatz gleichgesetzt, der sowohl kumuliert (vgl. Litman 1983) als auch auf Wochenbasis vorliegen kann (vgl. De Vany / Walls 1996, Nelson et al. 2001). Da Effekte auf das Ergebnis der Auswertung untersucht werden sollen, wird hier der **kumulierte Bruttoumsatz** als abhängige Variable herangezogen.

Kompatibel mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriff sind Indikatoren wie der Barwert des Films, sein Gewinn oder seine Rentabilität (vgl. Clement 2004). Basierend auf De Vany / Walls (1999) wird hier zunächst der Gewinn der Filme ermittelt⁵ und dann – wie bei Hennig-Thurau (2004) – zur Berechnung des Return on Investment (**ROI**) herangezogen. Der ROI wird als Quotient aus Gewinn und Kosten gebildet, wobei Produktions- und Marketingkosten berücksichtigt werden. De Vany und Walls definieren den Gewinn eines Filmes als die Hälfte der Bruttoeinnahmen abzüglich des Produktionsbudgets, welches stellvertretend für die sogenannten *negative costs*, die Kosten bis zur Erstellung des ersten Negativs angesehen wird (vgl. De Vany / Walls 1999). Hennig-Thurau (2004) orientiert sich an dieser Vorgehensweise, wobei sowohl De Vany / Walls als auch Hennig-Thurau die Marketing-Kosten nicht berücksichtigen. Die vorliegende Studie übernimmt das Modell von De Vany / Walls, ergänzt die Kostenseite jedoch um die Höhe des Marketingbudgets als Indikator für die Marketingausgaben. Dadurch wird eine systematische Überschätzung des Gewinns vermieden.

Ferner werden beide Indikatoren, Bruttoumsatz und ROI, für jeweils drei Ebenen ermittelt. So werden einerseits die kumulierten Daten in den USA berücksichtigt, da die USA den ent-

5 Verwendbare Angaben zu Gewinnhöhen liegen aufgrund des „Creative-accounting-Systems“ in Hollywood für die Forschung nicht vor. So ist der „net profit“ eines Films ein vertraglich definierter Term, der die Erfolgsbeteiligungen der verschiedenen Akteure wie z.B. Drehbuchautoren oder Produzenten regelt. Da erfolgreiche Schauspieler und Schauspielerinnen oftmals nicht an den Netto-Ergebnissen sondern am Bruttoumsatz eines Films beteiligt sind, stellen auch Brutto-Erfolge ein vertraglich definierte Rechtsbegriffe dar, die je nach Vertrag anders ausfallen können (vgl. Cones 1997, Weinstein 1996). Sieht man wiederum nur die Rückflüsse an den Filmverleih, der meist als Distributor / Financer (vgl. Blanchet 2003) tätig ist, die sog. Rentals, als Grundlage für den Gewinn an, stellt sich das Problem, dass es auch hier vordefinierte Kontrakte zwischen Kinobetreiber und Verleih gibt, die je nach Verhandlungsgeschick unterschiedlich ausfallen können. Während in Deutschland der Verleih einen bestimmten Teil der Einnahmen, die sog. Verleihgebühr, behält, sind die Modelle in den USA komplizierter (vgl. Hahn / Schierse 2004, Blanchet 2003). Die Verhandlungsmacht des Verleihs bezüglich eines Films drückt sich auch im letztlich realisierten Deal aus. Bei einem „must-see“ Film wie *Star Wars* wird der Verleih leichter einen Deal durchsetzen können, der ihm die Mehrzahl der Einnahmen sichert als bei einem Film ohne Stars und mit unbekanntem Regisseur. Da kaum Daten darüber vorliegen, welchem Film es bei welchem Kinobetreiber gelungen ist, welche Art des Einnahmen-Splits zu erzielen, muss die empirische Forschung auf grobe Verallgemeinerungen zurückgreifen.

scheidenden Markt für Filme darstellen und auch in nahezu allen empirischen Studien zumindest als Referenz (vgl. Gaitanides 2001) Verwendung finden. Daneben werden die Indikatoren für die Auswertung außerhalb der USA (im Folgenden: Übersee) ermittelt. Die Verwertung im Ausland ist die erste weitere Stufe im Wertschöpfungsprozess und hat bezüglich der Bedeutung der Einnahmen mittlerweile mit den USA gleichgezogen (Gomery 2000). Als dritter Bereich wird die weltweite Auswertung berücksichtigt, d.h. die kombinierten Umsätze bzw. ROI aus der Auswertung in USA und Übersee. Insgesamt stehen also bis zu sechs verschiedene-Indikatoren als abhängige Variable zur Verfügung.

Die Ermittlung möglicher unabhängiger Variablen orientiert sich an den Erkenntnissen bestehender Studien, ergänzt diese jedoch in spezifischer Weise. Neben klassischen Variablen wie „Einnahmen am ersten Wochenende“, „Höhe des Produktionsbudgets“, „Einnahmen pro Leinwand“ oder „Länge der Laufzeit“ und „Anzahl der Leinwände“ wurden weitere Indikatoren gesucht. Eine wichtige Ergänzung stellt dabei die Berücksichtigung des Marketingbudgets dar. Obwohl hier nur Schätzwerte durch Branchenexperten vorliegen, ist dessen Berücksichtigung von essentieller Bedeutung: So macht das Marketingbudget einerseits im Durchschnitt mehr als ein Drittel der Gesamtkosten eines Films aus (MPAA 2005), andererseits sind Höhe und Verwendung des Marketingbudgets ein zentrales Instrument des Managements.

Neben diesen „harten“ Faktoren könnte es sich aufgrund des spezifischen Charakters von Medienprodukten anbieten, gezielt inhaltliche Faktoren zu berücksichtigen. Ein hierzu oft verwendeter Einflussfaktor ist die Bedeutung von Stars. Es zeigt sich allerdings, dass der Erklärungsgehalt des Faktors „*star power*“ äußerst beschränkt bleibt (vgl. Gaitanides 2001, De Vany / Walls 1999). Statistische Werte sind kaum geeignet, die komplexen sozialen Wechselwirkungen zwischen Star, Genre, Filmtext und Zeitgeist angemessen zu operationalisieren, so dass *star power* letztlich oft nur als dichotome Dummy-Variable vercodet werden kann. Aus diesem Grund wurde *star power* nicht berücksichtigt.

Ebenfalls häufig verwendete Indikatoren sind die Bewertung der Filme durch Kritiker (vgl. Basuroy et al. 2003, Hennig-Thurau / Wruck 2000) oder der Einfluss von Auszeichnungen und Preisen auf den Erfolg eines Film (vgl. Nelson et al. 2001). Es zeigt sich, dass Kritiker und Auszeichnungen häufig Auswirkungen auf den Verlauf der Auswertung eines Films haben, indem sie z.B. Auszeichnungen mitbestimmen, ob ein Film noch länger im Kino ausgewertet wird, weil man sich von einem Oscar ein zusätzliches Interesse am Film erhofft.

Wie bei Star stellt sich hier jedoch das Problem der Operationalisierung. Obwohl die Forschung (vgl. u.a. Nelson et al 2001, Henning-Thurau / Wruck 2000) durchaus den Einfluss von Auszeichnung und Preisen auf den Erfolg von Filmen anerkennt, ist jedoch im Sinne dieser Arbeit strittig, wie man die Bedeutung von Preisen und Auszeichnungen empirisch vercoden soll. Welchen Einfluss hat der Oscar für die beste Regie im Vergleich zur Goldenen Palme in Cannes? Auszeichnung spielen sicher eine Rolle für die Performance eines Films, im Rahmen dieser Untersuchung werden die Funktion von Auszeichnungen jedoch ausgeklammert. Gleiches gilt für die Rolle von Kritikern. Studien konnten aufzeigen, dass Kritiker besonders für die ersten Wochen eines Films Einfluss auf dessen Erfolg an der Kinokasse haben können (Basuroy et al 2003, Eliasberg / Shugan 1997). Auch hier ergeben sich Schwierigkeiten in der Operationalisierung: Wie ist eine positive Bewertung in der New York Times mit einer negativen Bewertung in der FAZ zu verrechnen? Reicht es aus, sich auf die Einteilung in positive, negative und neutrale Bewertungen nach den Vorgaben der Fachzeitschrift *Variety* zu orientieren? Ferner stellt sich die Frage, ob Kritikerbewertung direkt auf den Zuschauer wirken oder im Sinne eines Two-Step-Flow Modells erst über den Einfluss von Meinungsführern (vgl. Baum 2003). Aus diesen Gründen werden *star power*, Auszeichnungen und Kritikerbewertungen aus forschungsökonomischen Gründen als konstant angesehen.

Sieht man jedoch Kritikerbewertungen und Auszeichnungen als Indikatoren für die Qualität eines Films, erscheint es notwendig, einen bislang vernachlässigten Indikator in die Untersuchung mit einzubeziehen. Letztlich entscheiden nicht Kritiker oder Jurys, sondern die Zuschauer darüber, ob ein Film positiv oder negativ bewertet wird. Zuschauermeinungen sind – im Sinne einer positiven oder negativen Mundpropaganda – wichtige Erfolgsfaktoren, die eine Verbindung zwischen medienwissenschaftlich orientierter Erfolgsfaktorenforschung (Austin 1983, Baum 2003) und ökonomisch-empirisch orientierter Forschung herstellen können. Die *Internet Movie Database* ermöglicht es, umfassende Zuschauerbewertungen zu einer Vielzahl an Filmen zu erhalten. Die ermittelten Zuschauerbewertungen wurden zwar ex post erhoben; wir nutzen sie aber als Indikator für die öffentlich nicht zugänglichen Ex-ante-Bewertungen, die ein zentrales Instrument der Marktforschung für Filme darstellen, z.B. im Rahmen von Testvorführungen (Wyatt 1994).

Die Berücksichtigung der Faktoren „Marketingbudget“ und „Zuschauerbewertungen“ ermöglicht es, insbesondere zu analysieren, welchen Einfluss diese Faktoren auf den Erfolg eines

Filmes haben. Beide Faktoren sind demnach von essentieller Bedeutung für das Management und erweitern einfache ökonomische Modelle in sinnvoller Weise.

4. Erfolgsprognose-Modelle

4.1 Determinanten des Brutto-Erfolgs in der Kinoauswertung

Vogel (2001) zeigt auf, dass sich das Erfolgspotential eines Films (R), berechnet auf Basis des Bruttoumsatzes, mit einer einfachen Formel berechnen lässt:

$$R = N * S * T * A$$

mit

- N: durchschnittliche Anzahl der Vorführungen pro Tag
- A: durchschnittliche Anzahl an Sitzen pro Leinwand
- T: durchschnittlicher Ticketpreis
- S: Anzahl der Leinwände

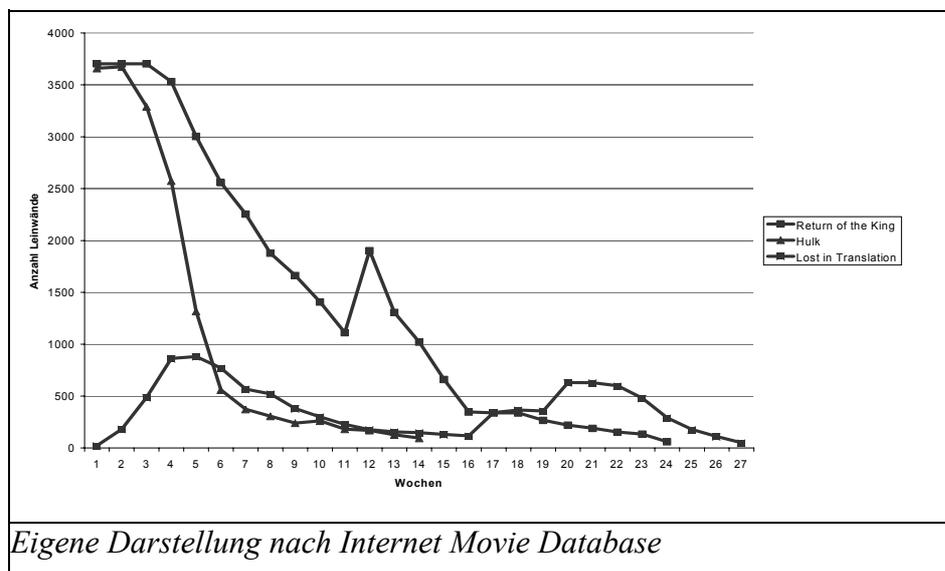
Je länger ein Film auf einer möglichst großen Anzahl an Leinwänden läuft, die sich in Kinos mit möglichst vielen Sitzen befinden und je höher der Ticketpreis für diese Sitze ist, desto höher ist das (Brutto-) Erfolgspotential eines Films. Regressionsmodelle, die den Umsatz eines Films als Funktion aus Länge der Laufzeit, der Anzahl der Leinwände und dem durchschnittlichen Ertrag pro Leinwand prognostizieren, erzielen in der Tat einen hohen Grad an Varianzerklärung, sie replizieren aber lediglich indirekt Vogels Marktpotential-Gleichung⁶. Für das Management, den eigentlichen Adressaten solcher Prognosemodelle, stellt sich das Problem, dass bis auf die Anzahl der Leinwände, auf denen ein Film gezeigt wird und gegebenenfalls – bei hoher Verhandlungsmacht – die Laufzeit eines Films, sämtliche anderen Variablen in Vogels Modell nicht beeinflussbar sind.

Bezüglich der Anzahl der Leinwände, auf denen ein Film startet, zeigt sich wiederum, dass auch hier die Handlungsspielräume des Managements stark eingeschränkt sind. Seit Ende der 1970er Jahren hat sich in Hollywood ein System etabliert, das letztlich nur zwei verschiedene Release-Strategien kennt. Während niedrig budgetierte Filme, deren Erfolgspotential schwerer abschätzbar ist, auf wenigen Leinwänden in Schlüsselkinos (vor allem New York und Los Angeles) gestartet werden, bevor die Anzahl der Leinwände, auf denen der Film gleichzeitig läuft, im Erfolgsfall kontinuierlich ausgeweitet wird (sogenanntes Plattform Re-

6 Solche einfachen Prognosemodelle, operationalisiert über multiple, lineare Regressionsmodelle, konnten im vorliegenden Fall teilweise über 80% der Varianz erklären.

lease), werden nahezu alle hoch budgetierten Filme im sogenannten Wide Release gestartet (vgl. Blanchet 2003, Maltby 2003, Wyatt 1998). Hierbei wird der Film auf einer möglichst großen Anzahl an Leinwänden gleichzeitig gestartet. Schon nach wenigen Wochen nimmt die Anzahl der Leinwände, auf denen der Film gezeigt wird, rapide ab. Flankiert wird der Release dabei durch eine massive Werbekampagne. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Leinwände im Zeitverlauf bei einigen Filmen. *The Return of the King* (2003, Erfolg mit positivem „Oscar-Knick“) und *Hulk* (2003, Flop) folgen dabei einem klassischen Wide-Release-Muster, während *Lost in Translation* (2003) einen erfolgreichen Plattform Release darstellt.

Abbildung 1: Ausgewählte Auswertungsverläufe (Anzahl der Leinwände)



Insgesamt zeigt sich, dass 14,5% der untersuchten Filme im Plattform Release gestartet wurden (< 500 Leinwände). Fast drei Viertel der Filme (72,3%) wurden auf mehr als 2.000 Leinwänden (Wide Release) in den USA gestartet.

Eine Prognose-Rechnung, die konkrete Informationen für die Vermarktung eines Films liefern soll, benötigt Variablen, die durch das Management beeinflussbar sind. Die Höhe der Marketing-Intensität und die Bewertung der Filme durch die Zuschauer werden als zwei zentrale, durch das Management direkt oder indirekt beeinflussbare Variablen gesehen. Um jedoch zu validen Aussagen über die Auswertung eines Filmes zu kommen, ist es zunächst notwendig, den Auswertungsverlauf näher zu analysieren. Aufgrund der globalen Vermarktung von Filmen, werden in den USA erfolgreiche Filme auch im Ausland vermarktet (vgl. Miller et al. 2001). Basierend auf den Ergebnissen bestehender Studien (vgl. Gaitanides 2001) lässt sich folgende erste Hypothese ableiten:

H1: Die Auswertungen in den USA und in Übersee stehen miteinander in positiver Verbindung. Es gilt: Je höher der Umsatz in den USA, desto höher der Umsatz in Übersee.

Die durchschnittlichen Bruttoeinnahmen der untersuchten Filme lagen 2003 und 2004 bei ca. \$ 60 Mio. in den USA. Die Bruttoeinnahmen außerhalb der USA („overseas“) waren in beiden Jahren im Durchschnitt annähernd genauso groß wie die Einnahmen aus den USA⁷.

Tabelle 1: Bruttoeinnahmen USA / Übersee

	2003		2004		<i>Asymptotische Signifikanz Mann-Whitney- U</i>
	<i>MW</i> ⁸	<i>S.D.</i>	<i>MW</i>	<i>S.D.</i>	
Bruttoeinnahmen USA	\$ 59,70 Mio	59,7 Mio.	\$ 60,54 Mio.	69,1 Mio.	0,914
Bruttoeinnahmen Übersee	\$ 59,65 Mio	100 Mio.	\$ 60,06 Mio.	92,2 Mio.	0,555

Die Angabe von Mittelwerten ist bei der Analyse von Filmumsatzzahlen erfolgreicher Filme aufgrund der aufgezeigten Verteilung des Umsatzes (Rosen 1981, De Vany / Walls 1996, 1999) problematisch. Solche Verteilungen können nicht mehr als normalverteilt angesehen werden. Das arithmetische Mittel der Einnahmen in den USA liegt mit ca. \$ 60 Mio. deutlich höher als der Median (\$ 39,8 Mio.). Aus diesen Gründen wird, wenn möglich, auf nicht-parametrische Tests und Verfahren zurückgegriffen. Die Unterschiede zwischen nicht-parametrischen und parametrischen Verfahren auf Basis einer Normalverteilungsannahme sind allerdings im Datensatz sehr gering.

Vergleicht man anstatt der absoluten Werte die Anteile des Gesamtumsatzes, die die Filme in Übersee erwirtschaftet haben, bestätigt sich die Annahme, dass ein Großteil des Umsatzes außerhalb der USA erzielt wird (vgl. Vogel 2001). Im Durchschnitt stammen 38% des Gesamtumsatzes der Filme aus Übersee (MW = 38,0016, S.D.: 20,52, N = 289). Filme, deren

7 Bezüglich der Bruttoeinnahmen liegen zwischen beiden Jahren keine signifikanten Unterschiede vor. Es bietet sich also bezüglich der Einnahmen an, die Filme von 2003 und 2004 als ein einzelnes zusammengefasstes Sample aufzufassen. Der Zeitpunkt der Auswertung scheint nur nicht-signifikante Auswirkungen auf die Bruttoeinnahmen der Filme zu haben.

8 Folgende Abkürzungen werden verwendet: Rho = Korrelationskoeffizient nach Spearman, MW = Mittelwert, S.D. = Standard Deviation, Standardabweichung, PC = partial correlation coefficient, partieller Korrelationskoeffizient, p = P-Wert der statistischen Signifikanz, sowohl exakt als auch asymptotisch.

Budget über den durchschnittlichen Angaben der MPAA liegen (vgl. MPAA 2005⁹), erzielen jedoch einen höheren Anteil ihres Umsatzes im Ausland als unterdurchschnittlich teure Filme. Während Filme mit unterdurchschnittlichem Budget nur ein gutes Drittel ihres Gesamtumsatzes außerhalb der USA erzielen, liegt der Anteil bei den hoch budgetierten Filmen bei ca. der Hälfte der Gesamteinnahmen. Die Unterschiede zwischen beiden Gruppen sind dabei hoch signifikant.

Tabelle 2: Anteil Bruttoeinnahmen USA / Übersee nach Höhe des Budgets

	<i>Budget hoch (n = 69)</i>		<i>Budget niedrig (n = 220)</i>		<i>Asymptotische Signifikanz Mann- Whitney-U</i>
	<i>MW</i>	<i>S.D.</i>	<i>MW</i>	<i>S.D.</i>	
Anteil Umsatz Übersee / Gesamtumsatz	50,57%	0,139	34,05%	0,207	0,000

Die Auswertung im Ausland ist gerade für die prestigeträchtigen Blockbuster-Produktionen von essentieller Bedeutung. Während erfolgreiche niedrig budgetierte Produktionen vor allem in den USA ausgewertet werden können, ist für hoch budgetierte Produktionen der Auslandsmarkt bezüglich des Umsatzes ebenso wichtig wie der US-Markt.

Die Umsätze in und außerhalb der USA stehen dabei in einem engen Zusammenhang. So weisen Studien, die den Umsatz von Filmen in den USA und Deutschland miteinander vergleichen, nach, dass hohe Korrelationen bestehen. Betrachtet man die Auswertung in den USA als erste Stufe der Wertschöpfung kann man folgern, dass die Auswertung in den USA Auswirkungen auf die Auswertung im Rest der Welt hat. Erfolg und Misserfolg sind exportierbar (vgl. Gaitanides 2001, Hennig-Thurau 2004). Auch in dieser Studie besteht eine hohe Korrelation zwischen dem Umsatz in den USA und Übersee ($Rho = 0,765$, $p = 0,000$ $N = 289$). Berücksichtigt man die Höhe des Produktionsbudgets zeigt sich, dass die Korrelation weiterhin hoch und signifikant bleibt (PC: 0,7712, $p = 0,000$, $N = 245$).

Ist der Umsatz eines Filmes in den USA bekannt, lässt sich damit der Umsatz in Übersee gut prognostizieren, besonders wenn man die Höhe des Produktionsbudgets als Kontrollvariable berücksichtigt. Dementsprechend lässt sich auch ein einfaches Regressionsmodell ermitteln:

9 MPAA-Durchschnittswerte Negative Costs, 2003: \$ 63,8 Mio.; 2004: \$ 63,6 Mio.

$$\text{Umsatz \u00dcbersee} = 1,064 \times \text{Umsatz USA} + 0,5702 \times \text{Produktionsbudget} - 3,3 \cdot 10^7$$

Sowohl das Modell als auch die einzelnen Koeffizienten sind dabei hoch signifikant. Insgesamt erkl\u00e4rt das Modell 74% (R^2 korrigiert = 0,744) der Varianz. Aufgrund der Verst\u00f6\u00dfen gegen zentrale Annahmen der Regressionsrechnung sind diese Aussagen jedoch zu relativieren.

Als Prognose-Indikator erweist sich die H\u00f6he des Umsatzes in den USA jedoch als schlechter Indikator, da Daten \u00fcber den Gesamtumsatz erst zu einem sehr sp\u00e4ten Zeitpunkt vorliegen. Die Auswertung in \u00dcbersee kn\u00fcft zeitlich nicht mehr an die Auswertung in den USA an, sondern findet oft parallel statt¹⁰.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Frage, wie gro\u00df der Anteil des Umsatzes den ein Film im Ausland erzielt, nicht unabh\u00e4ngig von der Art des Filmes zu beantworten ist. F\u00fcr hoch budgetierte Filme ist die Auswertung im Ausland von entscheidender Bedeutung. Bez\u00fcglich der Ausgangshypothese l\u00e4sst sich festhalten, dass der Umsatz in den USA und der Umsatz in \u00dcbersee in signifikant positivem Zusammenhang stehen. Die Auswertung im Ausland stellt dabei eine Verwertungsstufe dar, die teilweise zeitgleich mit der Auswertung in den USA abl\u00e4uft. F\u00fcr eine konkrete Prognose eignet sich der Bruttoumsatz in den USA aufgrund der Zeitproblematik nicht. Andere Studien konnten wiederum aufzeigen, dass der Zusammenhang von Bruttoumsatz im Kino und Umsatz im Home Entertainment ebenfalls in einem engen, positiven Zusammenhang stehen (Ravid 1999, Hennig-Thurau 2004). Da auch diese Verwertungsstufen mittlerweile sehr zeitnah erfolgen, eignen sich diese Ergebnisse nur wenig f\u00fcr konkrete Prognosen.

Will man von bestehenden Ums\u00e4tzen auf zuk\u00fcnftige Ums\u00e4tze prognostizieren, bietet es sich an, Variablen zu w\u00e4hlen, die schon vor oder sp\u00e4testens kurz nach dem Start eines Filmes geeignete Indikatoren liefern. In Hollywood hat sich eine Faustregel entwickelt, die davon ausgeht, dass ein Film durchschnittlich etwa das Dreifache seiner Einnahmen vom ersten Wochenende in den USA einnehmen wird (vgl. Clement 2004, Blanchet 2003).

10 Als Indikator f\u00fcr den Zeitpunkt eines internationalen Startes wurde untersucht, wann ein Film in mindestens zwei M\u00e4rkten au\u00dferhalb der USA mit einem Potential von mehr als 40 Mio. Einwohnern gestartet wurde. Dabei musste eine Auswertung in mindestens zwei Kontinenten stattfinden. Es wurde knapp jeder zehnte Film des Samples nahezu parallel in den USA und in den wichtigsten M\u00e4rkten in \u00dcbersee gestartet (9,5%). Bei fast drei Viertel aller Filme lagen zwischen einer Auswertung in den USA weniger als drei Monate (73,6%).

H2: Schon nach kurzer Zeit in der Auswertung lässt sich der Bruttoumsatz eines Filmes ableiten. Es gilt: Je höher der Umsatz am ersten Wochenende, desto höher der Umsatz um Rest der Laufzeit.

Absolut gesehen spielt der Umsatz am ersten Wochenende eine wichtige Rolle für den Gesamtumsatz. Die Korrelation zwischen dem Umsatz eines Film am ersten Wochenende in den USA und seinem Gesamtumsatz in den USA ist dementsprechend stark ($Rho = 0,855$, $p = 0,000$, $N = 296$). Aber auch die Verbindung zwischen dem Umsatz am ersten Wochenende und dem Umsatz außerhalb der USA ist deutlich ausgeprägt ($Rho = 0,641$, $p = 0,000$, $N = 289$). Entscheidender ist jedoch, dass der Umsatz am ersten Wochenende nicht nur in hohem positiven Zusammenhang mit dem Gesamtumsatz steht, zudem er ohnehin einen hohen Beitrag liefert, sondern dass der Zusammenhang bestehen bleibt, wenn man den Umsatz am ersten Wochenende (USA) mit dem Umsatz, den ein Film nach diesem Wochenende erzielt korreliert ($Rho = 0,761$, $p = 0,000$, $N = 296$).

Hohe Einnahmen am ersten Wochenende sind entscheidend für den Erfolg eines Films – zumindest wenn man von einer Vermarktung im Wide Release ausgeht, wie sie für einen Großteil des Samples typisch ist. Darüber hinaus muss der Film jedoch beweisen, dass er „legs“ hat, dass er lauffähig ist. Es zeigt sich in der Stichprobe, dass im Durchschnitt die Filme etwa 30% ihrer Einnahmen am ersten Wochenende erzielen ($MW = 29,2\%$, $S.D. = 0,139$, $N = 296$). Dabei erreichen Filme, die zwischen 20% und 30% ihres Umsatzes am ersten Wochenende erzielen im Durchschnitt den höchsten Bruttoumsatz. Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind dabei statistisch hoch signifikant.

Tabelle 3: Anteil Bruttoumsatz am ersten Wochenende (klassiert)

	Anteil Bruttoumsatz erstes Wochenende / Gesamtumsatz (USA)			
Bruttoumsatz USA (in Mio.\$)	Unter 20% (n = 55)	20- 30% (n = 72)	über 30% (n = 169)	Kruskall-Wallis
	54 (S. D. = 63,43)	95 (S.D. = 92,37)	47 (S.D. = 44,87)	0,000

Aus diesen Ergebnissen lassen sich die vier von Blanchet (2003) identifizierten Szenarien im Wide Release ableiten (Tabelle 4). Zwei Faktoren sind dabei von entscheidender Bedeutung: Die Mundpropaganda und der Erfolg des Marketings. Empirische Studien im Bereich der Ö-

konometrie (vgl. Hidalgo / Castro 2005) und der Kommunikationswissenschaft (vgl. Baum 2003) konnten zumindest die Bedeutung der Mundpropaganda erklären.

Tabelle 4: Szenarien des Wide Release

Szenario	Erscheinungsform	Ursache
1	Hohe Eröffnung – Niedriger Zuschauerrückgang	Marketing hat hohe Erwartungen erweckt, die auch erfüllt wurden
2	Hohe Eröffnung und hoher Zuschauerrückgang	Marketing hat hohe Erwartungen, die nicht erfüllt wurden
3	Niedrige Eröffnung und niedriger Rückgang	Marketing hat es nicht geschafft hohe Erwartungen zu erwecken, Film kommt aber trotzdem gut an und verbreitet sich durch Mundpropaganda
4	Niedrige Eröffnung und hoher Zuschauerrückgang	Marketing ist es nicht gelungen nötiges Interesse zu erzielen und der Film wird auch nicht durch Mundpropaganda gefördert (Flop!)

Quelle: Blanchet 2003, S. 170

Basierend auf den vier möglichen Entwicklungen eines Films im Wide Release liegt die Vermutung nahe, dass der Umsatz eines Films am ersten Wochenende vom Erfolg der Marketing-Kampagne abhängt. Dieser kurzfristige Erfolg hat dann wiederum Auswirkungen auf den Erfolg des Films im Verlauf der Auswertung. Aus den Überlegungen Blanchets kann gefolgert werden, dass die Bewertung durch die Zuschauer von entscheidender Bedeutung für den weiteren Verlauf der Auswertung eines Films ist. Positive Mundpropaganda kann ein Film nur erzielen, wenn ihn die Zuschauer auch positiv bewerten. Es wird also erwartet, dass das Marketing Auswirkungen auf den Erfolg eines Films am ersten Wochenende haben dürfte, während der weitere Erfolg des Films stark von der Meinung der Zuschauer abhängen wird. Es lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H3: Die Höhe des Marketingbudgets und die Zuschauermeinung können den Verlauf der Auswertung eines Films erklären. Je höher das Marketingbudget, desto höher der kurzfristig erzielte Umsatz, und je besser die Zuschauermeinung, desto höher der langfristig erzielte Bruttoumsatz.

Die Höhe des Marketingbudgets ist letztlich eine Annäherung an die tatsächliche Intensität des Marketing. Die Korrelation des Marketingbudgets mit dem Umsatz am ersten Wochenende verläuft erwartungskonform ($Rho = 0,760$, $p = 0,000$, $N = 176$) und liegt auch höher als die Korrelation mit dem Gesamtumsatz in den USA ($Rho = 0,700$, $p = 0,0000$, $N = 176$). Es stellt sich die Frage, ob die Höhe dieser Korrelation dadurch begründet ist, dass teure Produktionen auch hohe Marketingbudgets aufweisen. Sollte das Produktionsbudget die entscheidende Variable darstellen, läge die Schlussfolgerung nahe, dass ein Film nur möglichst viel in zur Schau gestellte Produktionswerte wie Stars, Produktionsdesign und Special Effects investieren müsste, um zu einem Erfolg zu werden.

Allerdings zeigt die Praxis, dass es nicht jedem teuren Film gelingt, viele Zuschauer für sich zu gewinnen. Gerade das Scheitern solcher Großprojekte sorgt immer wieder für Aufsehen (vgl. King 2002, Clement 2004). Kontrolliert man die Korrelation zwischen Produktionsbudget und Umsatz am ersten Wochenende mit dem Marketingbudget kann die Korrelation tatsächlich nicht mehr als signifikant von null verschieden angesehen werden ($PC = -0,022$, $p = 0,769$, $N = 173$). Kontrolliert man stattdessen die Korrelation zwischen Marketingbudget und Umsatz am ersten Wochenende mit der Höhe des Produktionsbudgets bleibt die Korrelation weiterhin relativ stark ($PC = 0,579$, $p = 0,000$, $N = 173$).

Das heißt: Wenn eine teure Produktion am ersten Wochenende hohe Umsätze erzielt, liegt das vor allem daran, dass solche Produktionen auch ein hohes Marketingbudget besitzen. Die Höhe des Marketingbudgets ist demnach eine wichtige Einflussvariable für den Erfolg eines Films am ersten Wochenende und kann ebenfalls den Einfluss anderer Variablen wie den des Produktionsbudgets erklären.

Die Bewertung durch die Zuschauer wiederum hat signifikante, aber schwache Auswirkungen auf den Erfolg eines Films am ersten Wochenende¹¹ ($Rho = 0,256$, $p = 0,001$, $N = 177$). Der Einfluss der Zuschauerbewertungen wird jedoch stärker, wenn man sich die Korrelation mit den späteren Stufen der Auswertung betrachtet (USA: $Rho = 0,456$, $p = 0,000$, $N = 177$; Weltweit: $Rho = 0,434$, $p = 0,000$, $N = 177$). Kontrolliert man die entsprechenden Korrelationen mit dem Marketingbudget ändert sich die Stärke nur unwesentlich (USA: $PC = 0,421$, $p = 0,000$, $N = 174$; Weltweit: $PC = 0,424$, $p = 0,000$, $N = 174$). Noch stärker wird die Korrelation, wenn man nur den Umsatz betrachtet, den ein Film nach dem ersten Wochenende in den

11 Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde das Sample auf die Filme eingeschränkt, zu denen Angaben über das Marketingbudget vorlagen, die Stichprobe wurde dabei auf $N = 177$ verkleinert, Verzerrungen hin zu besonders erfolgreichen Filmen müssen dabei in Kauf genommen werden.

USA erzielt hat ($Rho = 0,504$, $p = 0,000$, $N = 177$). Auch hier hat eine Kontrolle durch die Höhe des Marketingbudgets kaum Auswirkungen ($PC = 0,453$, $p = 0,000$, $N = 174$).

Während der Umsatz am ersten Wochenende also relativ unabhängig von der Bewertung durch die Zuschauer ist und stark vom Marketing abhängt, zeigt sich für den weiteren Verlauf der Auswertung: Je besser ein Film bewertet wird, desto höher ist sein Umsatz¹². Die erzielten Ergebnisse deuten auf eine vorläufige Bestätigung der von Blanchet beschriebenen Szenarien und damit der aufgestellten Hypothese 3 hin: Die Höhe des Marketingbudgets ist entscheidend für die Performanz eines Films am ersten Wochenende verantwortlich. Ob der Film beweist, dass er „legs“ hat, hängt u.a. von der Bewertung des Films durch die Zuschauer ab. Für das Management ergeben sich an dieser Stelle zwei Fragen:

1. Wie sollte ein gegebenes Gesamtbudget verwendet werden? Welcher Anteil des Budgets wird tatsächlich dazu verwendet, die Qualität eines Films und damit dessen Akzeptanz beim Zuschauer zu erhöhen? Welcher Anteil des Gesamtbudgets sollte für Marketingaufgaben verwendet werden?

2. Wie sollte das Marketingbudget verwendet werden? Welcher Anteil geht in eher kurzfristig wirksame Maßnahmen, z.B. Print- und TV-Kampagnen und welcher Teil wird für langfristige Maßnahmen der öffentlichen Meinungsbildung mit dem Ziel der Akzeptanzerhöhung beim Zuschauer verwendet?

Um diese Fragen zu beantworten, reicht eine Analyse auf Basis von Bruttoumsatzzahlen nicht mehr aus, vielmehr ist es in einem ersten Schritt notwendig, zu untersuchen, welche Effekte Marketing-Intensität und Zuschauerbewertungen auf die Rentabilität von Filmen haben.

4.2 Determinanten der Rentabilität in der Kinoauswertung

Hennig-Thurau berechnet den ROI auf Basis der Produktionskosten eines Films. Er kommt dabei zu einem Ergebnis, das sich auch in anderen Studien (vgl. De Vany / Walls 1999) findet: Rentabilität und Produktionsbudget stehen in einem negativen Verhältnis zueinander.

12 Dabei ist es nicht überraschend, dass auch die Laufzeit eines Films im Kino in positivem Zusammenhang mit der Bewertung durch die Zuschauer steht ($Rho = 0,469$, $p = 0,000$, $N = 177$). „Gute“ Filme können länger ausgewertet werden und sind demnach erfolgreicher.

Teure Filme erzielen zwar einen höheren Umsatz als Low-Budget-Produktionen, sind jedoch weniger rentabel. Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H4: Je höher das Produktionsbudget eines Films, desto geringer die Rentabilität.

Zunächst erscheint es schon sachlogisch begründet, dass ein Film mit einem hohen Produktionsbudget eine niedrigere Rentabilität als ein günstigerer Film aufweist. Haben zwei Filme den gleichen Umsatz erzielt, ist der Film mit dem niedrigeren Budget per Definition rentabler. Es konnte jedoch aufgezeigt werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Produktionsbudgets und dem Bruttoumsatz besteht, d.h. teure Filme erzielen tendenziell auch höhere Umsätze als Produktion mit niedrigerem Budget. Es stellt sich nun die Frage, welcher Effekt stärker: der direkte negative Effekt des Produktionsbudgets auf die Rentabilität oder der indirekte positive Effekt des Produktionsbudgets über die zusätzlichen Einnahmen auf die Rentabilität.

Berechnet man den ROI wie Hennig-Thurau, bestätigt sich der negative Zusammenhang zwischen Produktionsbudget und Rentabilität besonders für den ROI in den USA ($Rho = -0,395$, $p = 0,000$, $N = 250$). Bezüglich des ROI für Übersee kann jedoch kein statistischer Zusammenhang ermittelt werden ($Rho = 0,015$, $p = 0,813$, $N = 248$). Weltweit wiederum kann aufgrund des Zusammenhangs in den USA von einem schwach negativen Zusammenhang ausgegangen werden ($Rho = -0,229$, $p = 0,000$, $N = 248$). Der Zusammenhang ist insgesamt schwach, verläuft aber hypothesenkonform.

Ein Problem stellt jedoch die Nichtberücksichtigung der Marketing-Kosten dar. Diese führen zu einer Überschätzung der Rentabilität gerade kleiner Produktionen. Low-Budget-Produktionen, die zu einem überraschenden Erfolg geführt haben, wie z.B. *Blair Witch Project* (vgl. Hennig-Thurau 2004), verzerren die Stichprobe. Ähnliche Beispiele von besonders erfolgreichen „Überraschungsfilmen“ finden sich nahezu in jedem Jahr. 2004 erzielte der Film *Super Size Me* bei Produktionskosten von \$ 65.000 einen Umsatz von über \$ 11 Mio. in den USA. Vernachlässigt wird dabei, dass solche Filme neben dem niedrigen Produktionsbudget oftmals ein hohes Marketingbudget besitzen. Tabelle 5 stellt die vier rentabelsten Filme in den USA dar, jeweils ohne und mit Berücksichtigung der Marketingkosten. Bei den beiden Filmen, zu denen Angaben über das Marketingbudget vorliegen, zeigt sich, dass die

sehr hohen ROI-Werte bei Berücksichtigung der Marketingkosten deutlich relativiert werden. Der Film *Open Water* erweist sich dann sogar als nicht mehr rentabel.

Tabelle 5: Vergleich verschiedener ROI Berechnungen

<i>Film</i>	<i>Produktionsbudget</i>	<i>Marketingbudget</i>	<i>ROI (USA) ohne Marketing</i>	<i>ROI (USA) mit Marketing</i>
<i>Super Size Me</i>	\$ 65.000	k.A.	8774,00%	k.A.
<i>Napoleon Dynamite</i>	\$ 400.000	\$ 10.000.000	5468,00%	114,00%
<i>Open Water</i>	\$ 500.000	\$ 20.000.000	2961,00%	-25,00%
<i>Saw</i>	\$ 1.200.000	k.A.	2199,00%	k.A.

Rentabilitätskennziffern, die nur die Produktionskosten berücksichtigen, sind also für eine statistische Analyse des Erfolgspotentials von Filmen nicht geeignet. Sie führen zu einer deutlichen Überschätzung der Rentabilität niedrig budgetierter Filme mit hohen Marketingkosten. Die ursprünglich aufgestellte Hypothese 4 bedarf also der Modifikation:

H 4.a: Unter Berücksichtigung der Produktions- und Marketingkosten kann der in H.4 postulierte Zusammenhang nicht mehr aufrecht erhalten werden.

Zunächst wurde das Sample auf die 177 Filme reduziert, zu denen Angaben über das Marketingbudget vorlagen. Das Sample wird dabei in Hinblick auf hoch budgetierte Filme verzerrt. Diese Verzerrung muss jedoch aufgrund der Datengrundlage in Kauf genommen werden. Es zeigt sich, dass auch dieses Sample noch genügend groß erscheint, um sowohl erfolgreiche als auch nicht erfolgreiche Filme zu berücksichtigen. So erzielen weiterhin nur knapp die Hälfte der Filme Einnahmen, die doppelt so groß sind, wie das Produktionsbudget (58%). Korreliert man die Höhe des Produktionsbudgets mit dem ROI (noch ohne Berücksichtigung des Marketingbudgets) wird Hypothese 4 zunächst ebenfalls bestätigt. Die Korrelationen bezüglich des ROI in den USA verlaufen sogar noch deutlicher in die von Hypothese 4 postulierte Richtung (USA: $Rho = -0,448$, $p = 0,000$, $N = 176$ / Übersee: $Rho = 0,060$, $p = 0,427$, $N = 176$). Sollten sich durch die Einbeziehung des Marketingbudgets also andere Richtungszusammenhänge ergeben, so liegt das nicht an der nun andersartigen Struktur des Samples.

Berücksichtigt man die Gesamtkosten (Produktionsbudget und Marketingbudget) für die Berechnung des ROI und korreliert diesen mit der Höhe des Produktionsbudgets, zeigt sich, dass

der von H4 postulierte Zusammenhang in den USA bestehen bleibt. Teure Produktionen sind bezogen auf das Ergebnis der Filme in den USA tatsächlich weniger rentabel als niedrig budgetierte Filmproduktionen. Der Zusammenhang ist jedoch schwächer als bei der Nicht-Berücksichtigung der Marketing-Kosten ($Rho = -0,281$, $p = 0,000$, $N = 176$). Bezüglich des Erfolgs außerhalb der USA zeigt sich ein umgekehrter Zusammenhang. Hier sind teure Produktionen rentabler als Low-Budget-Produktionen ($Rho = 0,239$, $p = 0,001$, $N = 176$). Weltweit gesehen, gleichen sich die beiden unterschiedlichen Richtungen aus, so dass zwischen der Höhe des Produktionsbudgets und der Rentabilität weltweit kein signifikanter Zusammenhang mehr besteht ($Rho = -0,033$, $p = 0,661$, $N = 176$).

Damit bestätigen sich Erkenntnisse aus der Analyse von Hypothese 1. Hier wurde aufgezeigt, dass der Auslandsmarkt gerade für hoch budgetierte Produktionen von essentieller Bedeutung ist, da sie dort einen hohen Anteil ihres Umsatzes erzielen. Diese Aussage kann auf Basis der Untersuchung der Rentabilität von Filmen weiter unterstützt werden. Innerhalb der USA erweisen sich niedrig budgetierte Filme als tendenziell rentabler als Großproduktionen. Hoch budgetierte Produktionen erzielen noch große Umsätze im Ausland und erweisen sich – on the long run – als ebenso rentabel wie niedrig budgetierte Filme.

Der in H4 postulierte Zusammenhang zwischen Rentabilität und Produktionsbudget muss also bezüglich zweier Variablen deutlich eingeschränkt werden. Unter Berücksichtigung des Marketingbudgets nimmt die Stärke des Zusammenhangs bezüglich der Auswertung in den USA deutlich ab. Betrachtet man ferner die Auswertung in Übersee besteht kein statistischer Zusammenhang zwischen der Rentabilität von Filmen und dem Produktionsbudget.

Für den Investor kann es also durchaus sinnvoll sein, in eine Großproduktion zu investieren. Diese Produktion wird vermutlich erst nach einer Auswertung in Übersee oder erst nachdem der Film auf DVD erschienen ist, rentabel.¹³ Um den Anteil an rentablen Filmen zu erhöhen, ist es notwendig, sich die besten Filme näher anzuschauen, um von deren Erfolg Faktoren ableiten zu können, die die Rentabilität prognostizieren können.

13 Wie wichtig diese weiteren Stufen der Auswertung sind, sieht man an den durchschnittlichen ROI-Werten der Filme (jeweils auf Basis der Gesamtkosten). Als Durchschnittswert wird ein ROI in den USA von -48% erzielt. Noch weniger rentabel zeigt sich die Auswertung in Übersee, hier erreichen die Filme im Durchschnitt einen ROI von -58%. Dass Filminvestitionen nur nach weltweiter Auswertung rentabel werden, sieht man daran, dass der ROI (weltweit), also auf Basis der Einnahmen in den USA und in Übersee, durchschnittlich bei knapp -7% liegt. Bezüglich der Auswertung in den USA zeigt sich, dass 90,9% der Filme nicht rentabel sind. In Übersee betrifft dies ebenfalls 90,3% aller Filme. Weltweit jedoch sind immerhin ein Drittel aller Filme rentabel.

Tabelle 6: Rentable Filme im Sample (Gesamtkosten)

Film	Jahr	ROI USA (Rang)	ROI Übersee (Rang)	ROI Weltweit (Rang)	Zuschauer-Bewertung
The Passion of the Christ	2004	237% (1)	119% (4)	456% (1)	7,4
Fahrenheit 9/11	2004	184% (2)	146% (2)	430% (2)	7,9
The Return of the King	2003	31% (9)	158% (1)	289% (3)	9,0
Shrek 2	2004	84% (4)	99% (6)	283% (4)	7,8
Lost in Translation	2003	31% (8)	121% (3)	252% (5)	8,0
Finding Nemo	2003	31% (10)	102% (5)	233% (6)	8,3
28 Days Later	2003	50% (5)	26% (10)	176% (8)	7,2
Napoleon Dynamite	2004	114% (3)	-93% (147)	121% (10)	7,2

Betrachtet man die rentabelsten Filme, zeigt sich, dass in der Tat auch hoch budgetierte Filme sehr erfolgreich sein können. *The Return of the King* (2003), *Shrek 2* (2004) oder *Finding Nemo* (2003) gehören zu den rentabelsten Filmen in USA und Übersee. Rentabler als diese Blockbuster erwiesen sich nur einzelne Ausnahmefilme. Darunter sticht besonders der kontrovers diskutierte Mel Gibson Film *The Passion of Christ* (2003) hervor (vgl. Busche 2004). Neben einem hohen Marketingbudget (\$ 25 Mio.) dürfte es diesem Film vor allem gelungen sein, aufgrund seiner umstrittenen Darstellung eines allgemeinbekannten Themas ein immenses Interesse zu generieren. Ähnlich spektakulär gestaltete sich die Vermarktung von Michael Moores *Fahrenheit 9/11* (2004), ein weiterer Ausnahmefilm, dem es mit niedrigem Budget und einem kontroversen Thema gelungen ist, überraschend hohe Zuschauerzahlen für sich zu gewinnen (vgl. Kanthak 2004). Dass auch Filme, die sich durch eine besondere filmische Qualität auszeichnen, rentabel sein können, zeigt sich bei *Lost in Translation* (2003). Mit niedrigem Budget gestartet, erzielte der Film eine Vielzahl an Preisen und wurde so national (USA) und international zu einem großen Erfolg (vgl. Glombitza 2004). Filme, die offensichtlich ein hohes Medieninteresse auf sich vereinen, wie bestimmte Groß-Produktionen, sog. Event-Movies (vgl. King 2002, Jöckel 2005), aber auch kontrovers diskutierte Filme, erzielen also eine besonders hohe Rentabilität. Aus diesen Überlegungen kann man folgende Hypothese ableiten:

H 5: Je größer die mediale Aufmerksamkeit für einen bestimmten Film ist, desto rentabler verläuft die Auswertung im Kino.

Es stellt sich das Problem, dass die mediale Aufmerksamkeit, die ein Film generiert, schwierig zu ermitteln ist. Inhaltsanalysen der Berichterstattung in verschiedenen Medien könnten hier Abhilfe schaffen. Das Verfahren stellt sich jedoch als sehr aufwendig dar, so dass nach einem einfacheren Indikator gesucht werden muss. Insgesamt bieten sich zwei einfache Indikatoren an, die geeignet sind, die mediale Aufmerksamkeit, die ein Film auf sich gezogen hat, zu operationalisieren.

Ein erster Indikator stellt die absolute Höhe des Marketingbudgets dar. Damit ein Film eine große mediale Aufmerksamkeit generieren kann, muss in Werbung und PR investiert werden. Die entscheidungsrelevante Frage wie dieses Budget letztlich aufgeteilt wird, lässt sich mittels öffentlich zugänglicher Daten nicht beantworten. Aus diesem Grund bildet die Gesamthöhe des Marketingbudgets die Grundlage der Untersuchung.

Bezogen auf die Auswertung in Übersee zeigt sich, dass zwischen der Höhe des Marketingbudgets und dem ROI eine hypothesenkonforme Korrelation ($Rho = 0,398$, $p = 0,000$, $N = 176$) zu finden ist. Je höher das Marketingbudget, desto höher der ROI in Übersee. Bezogen auf die USA liegen keine statistisch signifikanten Zusammenhänge vor ($Rho = 0,038$, $p = 0,615$, $N = 176$). Die absolute Höhe des Marketingbudgets ist jedoch nur ein mäßiger Indikator. So steigt mit der Höhe des Marketingbudgets einerseits der Umsatz, andererseits erhöhen sich auch die Kosten.

Statt der absoluten Höhe bietet es sich an, die relative Höhe des Marketingbudgets zu berücksichtigen. So kann man vermuten, dass ein niedrig budgetierter Filme, bei dem ein Großteil des Budgets in das Marketing investiert wird, eine hohe Aufmerksamkeit erzielen kann. Erfahrungen wie *The Passion of Christ* und *Fahrenheit 9/11* legen einen solchen Zusammenhang nahe. Betrachtet man das Verhältnis zwischen Marketing- und Produktionsbudget, zeigt sich, dass für die USA ein mittlerer Zusammenhang ermittelt werden konnte. Je größer der Marketinganteil, desto höher die Rentabilität ($Rho = 0,435$, $p = 0,000$, $N = 176$). Für die Auswertung in Übersee ergeben sich keine Zusammenhänge ($Rho = -0,073$, $p = 0,336$, $N = 176$). Geht man davon aus, dass vor allem die Großproduktionen im Ausland hohe Umsätze erzielen, ist dieser Zusammenhang nicht überraschend. Bezüglich des ROI auf Basis der weltweiten Auswertung zeigt sich, dass sich der Zusammenhang relativiert ($Rho = 0,214$, $p = 0,004$, $N = 176$).

Interessant ist es jedoch zu sehen, ob bei gleichen Gesamtkosten Filme, bei denen mehr Geld ins Marketing investiert wird, eine höhere Rentabilität erzielen, als Filme, bei denen vor allem in die Produktion investiert wurde. Korreliert man die Marketingausgaben pro in die Produktion investiertem Dollar mit dem ROI und kontrolliert dabei die Variable „Gesamtkosten“ (Marketing und Produktion) zeigt sich, dass ein hoch signifikanter, positiver Zusammenhang mit allen drei ROI-Werten besteht (US: $PC = 0,378$, $p = 0,000$, $N = 173$ / Übersee: $PC = 0,263$, $p = 0,000$, $N = 173$ / Weltweit: $PC = 0,344$, $p = 0,000$, $N = 173$). Der Zusammenhang ist dabei nicht sonderlich stark, verläuft aber hypothesenkonform. Bei gleichen Gesamtkosten sind Filme, die einen höheren Anteil ins Marketing investieren, tendenziell erfolgreicher als Filme, die den Schwerpunkt der Investitionen in den Bereich des Produktes legen. Es lässt sich annehmen, dass dieser Zusammenhang nicht linear verläuft, d.h. es gibt vermutlich bei einem bestimmten Produktionsbudget einen idealen Marketinganteil, um einen Film erfolgreich zu vermarkten. Die Ermittlung dieses Anteils sollte Schwerpunkt weiterer Studien sein.

Bezüglich Hypothese 5 lässt sich folgern, dass es Hinweise zur Bestätigung der Hypothese gibt. Die gewählten Indikatoren stellen jedoch nur Annäherungen an die tatsächliche mediale Aufmerksamkeit dar.

Diese hohe Bedeutung des Marketingbudgets für Bruttoumsatz und Rentabilität von Filmen führt zu der Frage, ob ein qualitativ schlechter Film durch ein intensives Marketing dennoch rentabel im Kino ausgewertet werden kann. Es konnte bereits herausgearbeitet werden, dass Zuschauerbewertungen einen wichtigen Beitrag zur Erklärung des Umsatzes nach dem ersten Wochenende liefern. Es ist deshalb zu vermuten:

H6: Die Bewertung eines Films durch die Zuschauer hat Auswirkungen auf den ROI. Es gilt: Je besser die Bewertung eines Films durch die Zuschauer, desto höher der ROI. Dieser Zusammenhang bleibt bestehen, wenn man die Intensität des Marketings mit berücksichtigt.

Zunächst zeigt sich, dass rentable Filme (ROI weltweit $> 0\%$) besser bewertet werden (MW = 6,84, S.D. = 1,0834, N = 60) als nicht rentable Filme (MW = 5,68, S.D. = 1,0814, N = 116). Die Unterschiede zwischen beiden Gruppen sind dabei hoch signifikant (Mann-Whitney-U, $p = 0,000$, N = 176). Korreliert man die Bewertungen der Zuschauer mit dem ROI zeigt sich, dass für die USA, Übersee und weltweit hoch signifikante positive Zusammenhänge bestehen.

Kontrolliert man die entsprechenden Korrelationen mit der Höhe des Marketingbudgets, zeigt sich, dass die Zusammenhänge weiterhin signifikant sind. Unabhängig von der Höhe des Marketing und der Stufe der Auswertung (USA, Ausland) steht die Bewertung durch die Zuschauer also in einem positiven Zusammenhang mit der Rentabilität eines Films. Selbst bei einer Kontrolle mit der Intensität des Marketings (Anteils des Marketing- im Vergleich zum Produktionsbudget) bleiben die Korrelationen hoch signifikant und verlieren nicht an Stärke.

Tabelle 7: Korrelationen Zuschauerbewertung und ROI

	<i>ROI (USA)</i>	<i>ROI (Übersee)</i>	<i>ROI (Welt)</i>
Zuschauerbewertungen (Rho)	0,397**	0,426**	0,460**
Zuschauerbewertungen (Höhe des Marketingbudgets kontrolliert) (PC)	0,418**	0,434**	0,460**
Zuschauerbewertungen (Marketing-Intensität kontrolliert) (PC)	0,451**	0,474**	0,502**

(N = 176, **= p < 0,001)

Unabhängig davon, wie stark ein Film beworben wird, haben Zuschauerbewertungen einen Einfluss auf die Rentabilität eines Films. Führt man eine lineare Regression mit den beiden Regressoren „Bewertung durch die Zuschauer“ und „Marketing-Intensität“ durch, um den ROI zu erklären, zeigt sich, dass die Zuschauerbewertungen den wichtigeren Beitrag zur Varianzerklärung liefern. Die standardisierten Beta-Koeffizienten sind bei allen drei Modellen (USA, Übersee, Weltweit) signifikant und liegen höher als die Werte der Marketing-Intensität (Beta nicht signifikant im Modell Übersee). Alle ermittelten Regressionsmodelle sind signifikant. Der Anteil der Varianzerklärung liegt zwischen ca. 20% und 30%. Beide Faktoren zusammen liefern also einen nicht zu vernachlässigenden Anteil zur Erklärung des ROI eines Films.

Tabelle 8: Korrelationen Zuschauerbewertung und ROI

<i>Abhängige Variable: ROI (USA)</i>		<i>korrigiertes R²:0,310 / F-Test: p = 0,000</i>	
	Beta-Koeffizient	T-Wert	Signifikanz
Zuschauerbewertung	0,418	6,642	0,000
Marketing-Intensität	0,400	6,354	0,000

<i>Abhängige Variable: ROI (Übersee)</i>		<i>korrigiertes R²:0,216 / F-Test: p = 0,000</i>	
	Beta-Koeffizient	T-Wert	Signifikanz
Zuschauerbewertung	0,474	7,080	0,000
Marketing-Intensität	0,055	0,823	0,412

<i>Abhängige Variable: ROI (Übersee)</i>		<i>korrigiertes R²:0,280 / F-Test: p = 0,000</i>	
	Beta-Koeffizient	T-Wert	Signifikanz
Zuschauerbewertung	0,491	7,643	0,000
Marketing-Intensität	0,242	3,763	0,000

Es sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die gewählten Indikatoren lediglich eine Annäherung an die latenten Variablen „Marketing-Intensität“ und „Zuschauerbewertung“ darstellen. Die ermittelten Regressionsmodelle sollten demnach nicht als Planungsgrundlage, sondern als Argumente verstanden werden, die Hypothese 5 unterstützen. Es zeigt sich in der Tat, dass je besser ein Film bei den Zuschauern ankommt, desto höher ist dessen langfristiger Umsatz und desto höher ist dessen ROI. Dieser Einfluss ist dabei vermutlich sogar stärker als die Auswirkungen einer hohen Marketing-Intensität für den kurzfristigen Erfolg.

5. Ausblick

In dem komplexen Umfeld der Filmproduktion stellen ökonometrische Prognosemodelle ein wichtiges Instrument zur Bestimmung des Erfolgspotentials von Investitionen in Filmprojekte dar. Die Investition in einen Film ist von hoher Unsicherheit geprägt. Ökonometrische Prognosemodelle helfen dabei, diese Unsicherheit zu reduzieren, indem sie Handlungsempfeh-

lungen für Investoren und das Management liefern, durch welche Maßnahmen der erwartete Erfolg positiv beeinflusst werden kann.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden insbesondere der Einfluss des Marketingbudgets und der Bewertung eines Filmes durch die Zuschauer als entscheidende Erfolgsfaktoren untersucht. Das Marketingbudget kann ex ante bestimmt und manipuliert werden; die Bewertung durch die Zuschauer kann man mittels Testvorführungen gut prognostizieren. Direkt durch die Anpassung des Marketingbudgets und indirekt über das Bemühen, die Zuschauerbewertung positiv zu beeinflussen, kann das Management gezielt auf den Erfolg eines Films hinwirken.

Dabei zeigte sich, dass beide Faktoren sowohl auf den Bruttoumsatz eines Filmes als auch auf dessen Rentabilität Auswirkungen haben. Während das Marketingbudget den Umsatz am ersten Wochenende bestimmt, sind die Bewertungen durch die Zuschauer gute Indikatoren für die weitere Entwicklung des Films. Damit ein Film rentabel wird, ist es neben einer intensiven Marketing-Kampagne wichtig, die Akzeptanz bei den Zuschauern zu erhöhen. Die Analyse der erfolgreichsten Filme im Sample zeigt auf, dass vor allem solche Produktionen rentabel sind, die sowohl ein intensives Medienecho provozieren konnten als auch gute Bewertungen von den Zuschauern erhielten. Die Höhe des Produktionsbudgets ist dabei, wenn man die weltweite Kinoauswertung berücksichtigt, für die Rentabilität einer Investition nicht ausschlaggebend.

Die ökonomischen Strukturen der Filmbranche (vgl. Owen / Wildman 1992, Gomery 2000, Maltby 2003) ist geprägt von einem Oligopol aus wenigen dominanten Unternehmen, die ihrerseits Bestandteil diversifizierter Medienkonzerne sind (vgl. u.a. Chan-Olmsted / Chang 2003, Gomery 2000). Innerhalb derartiger Konzerne konkurrieren einerseits Filmprojekte mit alternativen Investitionen in andere (Medien-) Projekte; andererseits stellen Filmprojekte Bausteine breiter angelegter Produktstrategien dar – bis hin zu dem Fall, dass der Film auch unter Berücksichtigung der Erlöse für sich genommen zwar keinen positiven Erfolgsbeitrag leistet, aber als Multiplikator dient, der möglichst viele Konsumenten dazu bewegt, möglichst umfangreiche Folgekäufe im Rahmen der crossmedialen Verwertung zu tätigen (vgl. Beier et al. 2005). Insbesondere bei Groß-Produktionen wird die Vermarktung im Verlauf der einzelnen *profit windows* und in den die Wertschöpfung begleitenden Nebenmärkten (Licensing, Videospiele) zum zentralen Erfolgsfaktor.

Im Anschluss an bisherige Arbeiten auf diesem Feld wurde für unsere Untersuchung der ROI als Erfolgsmaß gewählt, um einen einfachen Vergleichsmaßstab von Filmen auch bei unterschiedlichem Budget nutzen zu können. Wird allerdings ein Blockbuster ggf. erst in den auf das Kino folgenden Auswertungsstufen rentabel, ist die Maximierung des ROI als Zielfunktion für die Kinoauswertung ungeeignet. Die Rolle des Kinos als Multiplikator rückt vielmehr die Besucherzahl (im wesentlichen proportional zur Höhe des in Abschnitt 4.1 behandelten Bruttoumsatzes) als zentrale und einfach handhabbare Zielgröße für das Management in den Vordergrund.

Aus Sicht der Investitionsplanung können derartige Hilfsgrößen indes nicht befriedigen. Die hohe Unsicherheit von Filmprojekten zum einen und die Einbettung von Filmen in wertmaximierende übergreifende Konzernstrategien zum zweiten legen es vielmehr nahe, für die Gesamtplanung auf Verfahren aus der wertorientierten Unternehmensführung zurückzugreifen, z.B. die Kapitalwertmethode mit risikoadjustiertem Kalkulationszins.

Für die Ableitung unabhängiger Variablen ergeben sich ebenfalls Folgerungen aus dieser Studie. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Faktoren „Marketing-Intensität“ und „Zuschauerbewertungen“ bestehende Modelle in sinnvoller Weise ergänzen. Konkrete Prognosen in Form von linearen, multiplen Regressionen können die Rentabilität von Filmen teilweise erklären. Durch verbesserte Indikatoren und eine Erweiterung des Samples sollte sich die Prognose weiterhin verbessern. Multi-Kollinearität stellt jedoch ein zentrales Problem im Rahmen von linearen Regressionsmodellen für Kinofilme dar. Marketingbudget, Umsatz in den USA, Länge der Laufzeit, Umsatz weltweit oder Produktionsbudget korrelieren untereinander. Den Einfluss einzelner Variablen in Form signifikanter Beta-Koeffizienten zu ermitteln, erweist sich dabei als schwierig.

Es bietet sich an, hierfür komplexere Strukturgleichungsmodelle zu entwickeln, die auf die Wechselwirkungen der einzelnen latenten Variablen gezielt eingehen, um somit bewusst Variablen abzuleiten, die durch das Management beeinflussbar sind. Marketing-Intensität und Zuschauerbewertungen haben sich im Rahmen dieser Studie als geeignete Variablen erwiesen, die sich auch im Rahmen solcher Strukturgleichungsmodelle gut einbringen ließen.

Literatur

- Austin, Bruce A. (1983): Critics and Consumers Evaluation of Motion Pictures. A Longitudinal Test of the Taste Culture and Elitist Hypotheses. In: *Journal of Popular Film and Television*. Vol. 10 (Winter 1983), S. 156-167.
- Basuroy, Suman / Chatterjee, Subimal / Ravid, Abraham S. (2003): How Critical are Critical Reviews? The Box Office Effects of Film Critics, Star Power, and Budgets. In: *Journal of Marketing*, Vol. 67 (Oktober 2003), S. 103-117.
- Baum, H. (2003): Entscheidungsparameter bei der Filmauswahl von Kinogängern in Deutschland. Kommunikationsstrukturen und Meinungsführerschaft bei Kinofilmrezipienten. Eine Pilotstudie im Kommunikationsraum Berlin. Berlin 2003.
- Beier, Lars-Olaf / Schulz, Thomas / Wolf, Martin (2005): Goldrausch mit Silberlingen. In: *Der Spiegel*. Heft 24 (2005), S. 128-130.
- Blanchet, Robert (2003): Blockbuster. Ästhetik, Ökonomie und Geschichte des Postklassischen Hollywoodkinos. Marburg 2003.
- Busche, Andreas (2004): Über das Ziel hinaus. Der Streit um Mel Gibsons *Die Passion Christi*. In: *EPD-Film*, Heft 03 (März 2004), S. 14-15.
- Chan-Olmsted, Silvia M. / Chang, Byeng-Hee (2003): Diversification Strategy of Global Media Conglomerates. Examining its Pattern and Determinants. In: *Journal of Media Economics*. Vol. 16, Nr. 4, S. 213-233.
- Clement, Michel (2004): Erfolgsfaktoren von Spielfilmen im Kino. Eine Übersicht der empirischen betriebswirtschaftlichen Literatur. In: *Medien- & Kommunikationswissenschaft*, 52. Jg., Nr. 2, S. 250-271.
- Cones, John W. (1997): *The Feature Film Distribution Deal. A critical Analysis of the Single Most Important Film Industry Agreement*. Carbondale 1997.
- De Vany, Arthur / Walls, W. David (1996): Bose-Einstein Dynamics and Adaptive Contradicting in the Motion Picture Industry. In: *The Economic Journal*, Vol. 106, S. 1493-1514.
- De Vany, Arthur / Walls, W. David (1999): Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office? In: *Journal of Cultural Economics*. Vol. 23, Nr. 4, S. 285-318.
- Doyle, Gilian (2002): *Understanding Media Economics*. London, Thousand Oaks, New Dehli 2002.
- Eliasberg, Jehoshua / Shugan, Steven M. (1997): Film Critics. Influencers or Predictors. In: *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, S. 68 – 78.
- Gaitanides, Michael (2001): *Ökonomie des Spielfilms*. München 2001.
- Glombitza, Birgit (2004): Lost in Translation. In: *EPD-Film*, Heft 01 (Januar 2004), S. 32-33.
- Goldhammer, Klaus (2004): Kino und Spiele. Film- und Spielmarkt im Vergleich. Präsentation Symposium Babelsberg Digital, 27.08.2004. Abrufbar www.medienwoche.de/2004/pdf/Goldhammer_kurz.pdf
- Gomery, Douglas (1998): Hollywood Corporate Business Practice and Periodizing Contemporary Film History. In: Neale, Stephen / Smith, Murray (Hrsg.): *Contemporary Hollywood Cinema*. London, New York 1998, S. 47-57.
- Gomery, Douglas (2000): The Hollywood Film Industry. Theatrical Exhibition, Pay TV and Home Video. In: Gomery, Douglas / Compaine, Benjamin M. (Hrsg.): *Who Owns the Media? Competition and Concentration in the Mass Media Industry*. Mawah, London 2000, S. 359-436.
- Hahn, Anke / Schierse, Anna (2004): *Filmverleih. Zwischen Filmproduktion und Kinoerlebnis*. Konstanz 2004.

- Hennig-Thurau, Thorsten (2004): Spielfilme als Anlageobjekte: Die Höhe des Filmbudgets als Grundlage der Investitionsentscheidung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*. 56 Jg. (März 2004), S. 171-189.
- Hennig-Thurau, Thorsten / Wruck, Oliver (2000): Warum wir ins Kino gehen: Erfolgsfaktoren von Kinofilmen. In: *Marketing ZFP*, 22. Jg., Heft 3, S. 241-256.
- Hidalgo, Cèsar A. R. / Castro, Alejandra (2005): The Effect of Social Interactions in the Primary Life Cycle of Motion Pictures. Submitted to *Journal of Evolutionary Economy* (2005). Zur Zeit abrufbar unter: <http://arxiv.org/abs/cond-mat/0501059>.
- Jöckel, Sven (2005): *Der Herr der Ringe im Film. Event Movie – postmoderne Ästhetik – aktive Rezeption*. München 2005.
- Kanthak, Dietmar (2004): Wie ein wilder Stier. Das Phänomen Michael Moore – Versuch einer Erklärung. In: *EPD-Film*, Heft 02 (Februar 2004), S. 18-21.
- King, Geoff (2002): *New Hollywood Cinema. An Introduction*. London, New York 2002.
- Lau, P. (2003): Keiner weiß irgendwas. Das größte Problem der Filmindustrie ist unlösbar. *Brand Eins. Wirtschaftsmagazin*. 5. Jg., Heft 10, S. 100-106.
- Litman, Barry R. (1983): Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study. In: *Journal of Popular Culture*, Vol. 16, Spring, S. 159-175.
- Litman, Barry R. (2000): The Structure of the Film Industry. In: Greco, Albert (Hrsg.): *The Media Entertainment Industry. Introduction*. Needham Heights 2000, S. 99-121.
- Litman, Barry R. / Kohl, Linda S. (1989): Predicting Financial Success of Motion Pictures: The '80s Experience. In: *Journal of Media Economics*. Vol. 2, Nr. 2, S. 35-50.
- Maltby, Richard (2003): *Hollywood Cinema*. 3. Aufl. Malden, Oxford 2003.
- Miller, Toby / Govil, Nitin / McMurria, John / Maxwell, Richard (2001): *Global Hollywood*. London 2001.
- MPAA (2005), Motion Pictures Association. *US Entertainment Industry: MPA 2004 Market Statistics*. Abrufbar: www.mpa.org (online order form) (Zugegriffen im Mai 2005).
- Nelson, Randy / Donihue, Michael R. / Waldman, Donal M. / Wheaton, Calbraith (2001): What's an Oscar worth?. In: *Economic Inquiry*, Vol. 39, Nr. 1, S. 1-16.
- Owen, Bruce M. / Wildman, Steven S. (1992): *Video Economics*. Cambridge, London 1992.
- Ravid, Abraham S. (1999): Information, Blockbusters, and Stars. A Study of the Film Industry. *Journal of Business*. Vol. 72, Nr. 4, S. 463-315.
- Rosen, Sherwin (1981): The Economics of Superstars. In: *The American Economic Review*, Vol. 71, Nr. 5, S. 845-858.
- Vogel, Harold L. (2001): *Entertainment Industry Economics*. 5. Aufl. Cambridge 2001.
- Weinstein, Mark (1998): Profit-sharing Contacts in Hollywood. Evolution and Analysis. In: *Journal of Legal Studies*, Vol. 27 (January 1998), S. 67-112.
- Wyatt, Justin (1994): *High Concept. Movies and Marketing in Hollywood*. Austin 1994.
- Wyatt, Justin (1998): From Roadshow to Saturation Release. Majors, Independents, and Marketing / Distribution Innovations. In: Lewis, Jon (Hrsg.): *The New American Cinema*. Durham, London 1998, S. 64-86.

- 01 Rüdiger Grimm, „Vertrauen im Internet – Wie sicher soll E-Commerce sein?“, April 2001, 22 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, ruediger.grimm@tu-ilmenau.de
- 02 Martin Löffelholz, „Von Weber zum Web – Journalismusforschung im 21. Jahrhundert: theoretische Konzepte und empirische Befunde im systematischen Überblick“, Juli 2001, 25 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, martin.loeffelholz@tu-ilmenau.de
- 03 Alfred Kirpal, „Beiträge zur Mediengeschichte – Basteln, Konstruieren und Erfinden in der Radioentwicklung“, Oktober 2001, 28 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, alfred.kirpal@tu-ilmenau.de
- 04 Gerhard Vowe, „Medienpolitik: Regulierung der medialen öffentlichen Kommunikation“, November 2001, 68 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, gerhard.vowe@tu-ilmenau.de
- 05 Christiane Hänseroth, Angelika Zobel, Rüdiger Grimm, „Sicheres Homebanking in Deutschland – Ein Vergleich mit 1998 aus organisatorisch-technischer Sicht“, November 2001, 54 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, ruediger.grimm@tu-ilmenau.de
- 06 Paul Klimsa, Anja Richter, „Psychologische und didaktische Grundlagen des Einsatzes von Bildungsmedien“, Dezember 2001, 53 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, paul.klimsa@tu-ilmenau.de
- 07 Martin Löffelholz, „Von ‚neuen Medien‘ zu ‚dynamischen Systemen‘, Eine Bestandsaufnahme zentraler Metaphern zur Beschreibung der Emergenz öffentlicher Kommunikation“, Juli 2002, 29 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, martin.loeffelholz@tu-ilmenau.de
- 08 Gerhard Vowe, „Politische Kommunikation. Ein historischer und systematischer Überblick der Forschung“, September 2002, 43 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, gerhard.vowe@tu-ilmenau.de
- 09 Rüdiger Grimm (Ed.), „E-Learning: Beherrschbarkeit und Sicherheit“, November 2003, 90 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, ruediger.grimm@tu-ilmenau.de
- 10 Gerhard Vowe, „Der Informationsbegriff in der Politikwissenschaft“, Januar 2004, 25 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, gerhard.vowe@tu-ilmenau.de
- 11 Martin Löffelholz, David H. Weaver, Thorsten Quandt, Thomas Hanitzsch, Klaus-Dieter Altmeyen, „American and German online journalists at the beginning of the 21st century: A bi-national survey“, Januar 2004, 15 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, martin.loeffelholz@tu-ilmenau.de
- 12 Rüdiger Grimm, Barbara Schulz-Brünken, Konrad Herrmann, „Integration elektronischer Zahlung und Zugangskontrolle in ein elektronisches Lernsystem“, Mai 2004, 23 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, ruediger.grimm@tu-ilmenau.de

- 13 Alfred Kirpal, Andreas Ilsmann, „Die DDR als Wissenschaftsland? Themen und Inhalte von Wissenschaftsmagazinen im DDR-Fernsehen“, August 2004, 21 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, alfred.kirpal@tu-ilmenau.de
- 14 Paul Klimsa, Torsten Konnopasch, „Der Einfluss von XML auf die Redaktionsarbeit von Tageszeitungen“, September 2004, 30 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, paul.klimsa@tu-ilmenau.de
- 15 Rüdiger Grimm, „Shannon verstehen. Eine Erläuterung von C. Shannons mathematischer Theorie der Kommunikation“, Dezember 2004, 51 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, ruediger.grimm@tu-ilmenau.de
- 16 Gerhard Vowe, „Mehr als öffentlicher Druck und politischer Einfluss: Das Spannungsfeld von Verbänden und Medien“, Februar 2005, 51 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, gerhard.vowe@tu-ilmenau.de
- 17 Alfred Kirpal, Marcel Norbey, „Technikkommunikation bei Hochtechnologien: Situationsbeschreibung und inhaltsanalytische Untersuchung zu den Anfängen der Transistorelektronik unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Fachzeitschriften“, September 2005, 121 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, alfred.kirpal@tu-ilmenau.de
- 18 Sven Jöckel, „Digitale Spiele und Event-Movie im Phänomen *Star Wars*. Deskriptive Ergebnisse zur cross-medialen Verwertung von Filmen und digitalen Spielen der *Star Wars* Reihe“, November 2005, 31 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, sven.joeckel@tu-ilmenau.de
- 19 Sven Jöckel, Andreas Will, „Die Bedeutung von Marketing und Zuschauerbewertungen für den Erfolg von Kinospielefilmen. Eine empirische Untersuchung der Auswertung erfolgreicher Kinospielefilme“, Januar 2006, 29 S.
TU Ilmenau, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, sven.joeckel@tu-ilmenau.de