



Der MedienMBA

Oliver Svec, BSc
Immatrikulations-Nr.: 1001-0123
Class of 2001

Master Thesis
**„AUSWERTUNG VON CONTENT-UNIVERSEN
AM BEISPIEL DER US-FILMINDUSTRIE“**
Strukturen, Strategien, Erfolgsfaktoren, finanzielle Evaluierung

Studiengang:
Master of Business Administration in Media Management

Betreuendes Institut:
STI Business Administration in Media Management

Betreuender Hauptdozent:
Dr. Henning Herzog

Abgabedatum: 15.09.2003



STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

Selbständigkeitserklärung

"Ich, Oliver Svec, habe die vorliegende Master Thesis mit dem Titel

*„AUSWERTUNG VON CONTENT-UNIVERSEN
AM BEISPIEL DER US-FILMINDUSTRIE“*

im Rahmen des Studiums zum Master of Business Administration in Media Management selbständig und ohne unerlaubte Hilfe verfaßt. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Die Stellen, welche aus den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht."

Ort, Datum Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG.....	5
1. BEGRIFFSDEFINITIONEN	8
1.1. CONTENT ALLGEMEIN	8
1.2. CONTENT-BASIS	8
1.3. CONTENT-REPRÄSENTATION	9
1.4. CONTENT-SPEICHERUNG	9
1.5. CONTENT-PRODUKT	10
1.6. CONTENT-AUFFÜHRUNG	10
1.7. CONTENT-DISTRIBUTION	10
1.8. CONTENT-AUSWERTUNG.....	11
1.9. CONTENT-UNIVERSUM	11
1.10. BEISPIELE FÜR DIE ANWENDUNG DER BEGRIFFS-DEFINITION.....	12
2. DAS WERTSCHÖPFUNGSNETZ DER AMERIKANISCHEN FILMINDUSTRIE	13
2.1. RAHMENBEDINGUNGEN	13
2.2. CONTENT-AUSWERTUNG ÜBER KINO	15
2.3. CONTENT-AUSWERTUNG ÜBER VIDEO/DVD	20
2.4. CONTENT-AUSWERTUNG ÜBER TV	25
2.5. CONTENT-AUSWERTUNG ÜBER MERCHANDISING	29
2.6. CONTENT-AUSWERTUNG ÜBER THEMENPARKS.....	34
2.7. CONTENT-AUSWERTUNG ÜBER TIE-IN-KAMPAGNEN.....	37
2.8. GESAMTWERTSCHÖPFUNG	39
3. ASSETS DER CONTENT-BASIS.....	43
3.1. CHARAKTERE.....	44
3.2. BEZIEHUNGEN	47
3.3. SCHAUPLÄTZE	49
3.4. OBJEKTE, SYMBOLE, FAHRZEUGE, TYPISCHE VORGÄNGE... ..	50
3.5. BILDSPRACHE, EFFEKTE.....	51
3.6. MARKE, CI, BRANDING	52
3.7. BEWERTUNG DER CONTENT-ASSETS	53
3.8. VERBRAUCH UND EXPLORATION DER CONTENT-BASIS.....	53

4. ERFOLGSFAKTOREN DER CONTENT-AUSWERTUNG	56
4.1. HALO-EFFEKT	56
4.2. FORTSETZUNGEN.....	57
4.3. BREITENWIRKSAMKEIT - FILM-MARKETING.....	63
4.4. HIGH CONCEPT.....	67
4.5. ABTESTUNG DER CONTENT-BASIS	71
4.6. MEDIENÜBERGREIFENDE EXPLORATION VON CONTENT-UNIVERSEN.....	73
4.7. RECHTE-FREIHEIT DER CONTENT-BASIS	78
5. AUSBLICK - 10 THESEN ENTWICKLUNG DER FILMINDUSTRIE.....	81
I. ANHANG: DATEN JAMES BOND / STAR TREK	85
II. ANHANG: INFLATIONS DATEN USA 1972-2003.....	85
III. ANHANG: MATRIX-PRODUKTVERZEICHNIS.....	86
IV. ANHANG: US-BOX-OFFICE 2003-1990, TOP 30	98
LITERATURVERZEICHNIS	100
INDEX.....	103

Einleitung

*Rekordergebnis: **Spiderman** erreicht am ersten Wochenende allein in den USA Box-Office-Einnahmen von 114 Mio. US\$ und hat damit bereits nach einer Woche seine gesamten Produktionskosten eingespielt. Jahrhundertdeal: **Harry Potter** Filmrechte werden für 500 Mio. US\$ an AOL Time Warner verkauft - der höchste Preis, der je für die Rechte an einem Buch erzielt wurde. Siegeszug des Zauberers: Der erste Teil von **Harry Potter** erzielt weltweit an den Kinokassen 968 Mio. US\$ und schließt damit an den Sensationserfolg der Buchserie an. Kultgame: Das Videospiel von **Matrix Reloaded** verkauft in den ersten zwei Wochen bereits über 2 Mio. Stück - ein Ende ist nicht abzusehen. Astronomisch: Bereits die ersten drei Teile von **Star Wars** erzielten bisher Merchandising-Umsätze in der Höhe von 4,5 Mrd. US\$ - George Lucas rechnet mit einer weiteren Steigerung für die zweite Staffel seiner epochalen Trilogie. Bond-Rekord: **Die Another Day**, die 21. Folge der Bond-Serie hat mit 160 Mio. US\$ das höchste Einspielergebnis seit Start der 007-Erfolgsstory im Jahr 1963 erreicht - James Bond, der Agent mit der Lizenz Geld zu drucken.¹*

Große Zahlen, Erfolgsgeschichten - die Presse zeigt uns anlässlich jedes Neustarts eines amerikanischen Blockbusters wie (scheinbar) unerschöpflich das Ertragspotential dieser Filme ist und überschlägt sich mit Spitzenmeldungen und neuen Rekorden.

Doch was ist der wirtschaftliche Wert von Content? Wie kann dieser Wert ermittelt werden? Welche Faktoren spielen in der Wertermittlung eine Rolle? Was sind die „Assets“ eines Content-Universums wie „Harry Potter“ oder „The Matrix“? Das sind die zentralen Fragen dieser Master-Thesis - die Arbeit soll anhand von Beispielen aus dem Bereich der amerikanischen Filmindustrie Anhaltspunkte zur Beantwortung dieser Fragen liefern.

Dabei steht immer der „wirtschaftliche Wert“ von Content im Vordergrund - eine „qualitative“ Bewertung von Content unterbleibt, soweit sie nicht Einfluß auf den wirtschaftlichen Wert hat. Diese Arbeit will also keine Klassifizierung in „guten“ oder „schlechten“, „hochwertigen“ oder „minderwertigen“ Content vornehmen - es soll lediglich ermittelt werden, über welche Ertragspotentiale der jeweilige Content verfügt.

Was ist ein Content-Universum? Ich habe diesen Begriff (der in Kapitel 1.9 genauer definiert wird) als Überbegriff für das Phänomen des konvergenten Contents gewählt - also die Verwertung von Content in verschiedensten Medien-Kategorien. Aus

¹ Querschnitt aus verschiedensten Schlagzeilen und Berichten in deutschsprachigen Tageszeitungen und Magazinen.

erfolgreichen Filmen werden Fortsetzungen, TV-Serien, Comics, Bücher, Videospiele, Musicals usw. - die Summe aller dieser Teile ergibt das Content-Universum. Im Englischen wird dafür oft der Begriff „Content-Franchise“ verwendet, allerdings ist damit vor allem die „Fortsetzung“ von erfolgreichen Titeln gemeint - das ist aber nur ein Teil des Content-Universums. Diese Arbeit wird zeigen, wie stark der Ertragsmultiplikator eines Content-Universums sein kann, wenn eine gleichzeitige Verwertung in allen Kategorien durchgeführt wird.

Warum wurde die US-Filmindustrie als Beispiel für diese Arbeit ausgewählt? Die amerikanische Filmindustrie hat sich zur wesentlichsten Content-Quelle und zur „Engine in the Entertainment Universe“¹ entwickelt. Die Blockbuster sind oft der Startpunkt für weitere Content-Produkte in den verschiedenen Content-Gattungen - der Disney-Konzern ist ein Musterbeispiel, wie konvergente Auswertung in einem großen Medienkonzern erfolgen kann. Die US-Filmindustrie ist somit sicher die vielfältigste und am weitesten entwickelte Content-Industrie - außerdem geht von Amerika mit Abstand das größte Export-Volumen an Content aus.

Folgende Bereiche sollen in dieser Arbeit behandelt werden:

Kapitel 1 soll den unscharfen Begriff „Content“ näher definieren und eingrenzen, und die verschiedenen Ebenen von Content beschreiben. Diese Definitionen sind wesentlich, um in späterer Folge die „Quellen“ des Werts von Content zu ermitteln.

Kapitel 2 analysiert das Wertschöpfungs-Netzwerk der amerikanischen Filmindustrie. Alle Auswertungsbereiche wie Kino, TV, Home-Video, Merchandising werden detailliert beschrieben und in einer Gesamtdarstellung der Wertschöpfung zusammengeführt. Im Vordergrund steht dabei immer der Frage, welchen Ertrag das einzelne Content-Universum aus dem jeweiligen Auswertungsbereich abschöpfen kann. Als Endergebnis dieser Überlegungen wird ein mathematisches Modell erstellt, das den Gesamt-Wert eines Content-Universums zu verschiedenen Zeitpunkten errechnen kann.

Kapitel 3 beschreibt die Assets einer Content-Basis - diese sind die langfristigen Ertragsquellen jedes Content-Universums und somit die Voraussetzung für den weiteren Auswertungsprozeß. Die verschiedenen Asset-Typen werden analysiert und in bezug auf ihre relative Bedeutung für Folgeumsätze verglichen.

¹ Lieberman (2003)

Kapitel 4 listet aus heutiger Sicht die Erfolgsfaktoren bei der Content-Auswertung. Wie kann der wirtschaftliche Ertrag von Content maximiert werden? Welche strategischen und operativen Maßnahmen können diese Maximierung unterstützen?

Allgemeingültige Strategien wie „High Concept“ werden beschrieben und um spezifische Erfolgsfaktoren für Content-Universen ergänzt.

Kapitel 5 gibt einen Ausblick auf die weiteren Entwicklungen in der Content-Industrie aus der Sicht des Autors. Sind die Content-Universen eine nachhaltige Strategie zur Minimierung des hohen Risikos in der Filmindustrie? Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen für andere Medien-Gattungen? Auf Basis des beschriebenen Istzustandes wird eine Einschätzung der Zukunft von Content vorgenommen.



Abbildung 1: ausgewählte Beispiele der in dieser Arbeit erwähnten Kinofilme

Der ursprüngliche Plan war es, für diese Arbeit einen Film als durchgängiges Beispiel für alle Bereiche zu wählen. In der Analyse der vorliegenden Zahlen wurde jedoch deutlich, dass unterschiedliche Filme in unterschiedlichen Kategorien als „Best Practice“ genannt werden müssen. Es gibt nicht „einen“ Film, der in allen Kategorien der Content-Auswertung als Musterbeispiel herangezogen werden kann. Da aber nur die überdurchschnittlichen Erfolge als Basis zur Analyse der Erfolgsfaktoren verwendet werden können, habe ich mich dann für einen Mix von verschiedenen Beispielen in verschiedenen Kategorien entschieden, die so auch zu einem „umfassenderen“ Verständnis der Thematik führen sollen. Doch nun: „Film ab! Die amerikanische Content-Industrie...“

1. Begriffsdefinitionen

1.1. Content allgemein

Was ist Content? Die meisten in der Literatur befindlichen Definitionen zielen auf die Eingrenzung des Begriffs Content im Zusammenhang mit Content-Management-Systemen oder der digitalen Speicherung von Content ab. Diese Definitionen fassen den Begriff meistens sehr weit und definieren Content als jeden digital speicherbaren Inhalt. Doch ein so weit gefaßter Begriff läßt viele Fragen unbeantwortet: Ist der Content das Lied auf einer CD (also letztlich eine Folge von Bits, die ein mit 44,1 Kilohertz abgetastetes Audiosignal repräsentiert)? Ist der Content das Masterband? Ist Content ein Paket von Rechten, das die Urheber an eine Person oder eine Firma abtreten? Was kaufen Firmen, wenn sie für Applikationen im Mobilfunkbereich Content einkaufen? Ist nur die Filmrolle der Content, oder auch die Special-Edition-DVD oder der über UMTS übertragene Kurzspot?

Die brauchbarste Definition für Content liegt bei Lieberman (2002) vor: „Content: The actual entertainment product, ready to be delivered to the consumer.“ Um die verschiedenen Ebenen aber zu verdeutlichen und schärfer einzugrenzen möchte ich für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit folgende Unterbegriffe einführen:

1.2. Content-Basis

Als Content-Basis soll das **gedankliche, immaterielle, für Dritte nicht erlebbare** Konstrukt **ohne meßbaren Umfang** definiert werden, das die Basis für einen den daraus ableitbaren Content bildet. Im Falle eines Liedes wäre das also die Melodie im Kopf des Komponisten, der Text oder die Idee für einen Liedtext im Kopf des Dichters. Im Bereich der Literatur oder des Films kommt der Begriff „Fabula“¹ diesem Begriff am nächsten. Im Gegensatz zur Fabula jedoch, die vor allem als „Geschichte“ verstanden wird, kann die Content-Basis jede Form des Gedankenkonstrukts sein, das eine spätere Repräsentation dieser Content-Basis ermöglicht. Wesentlich ist, daß dieses gedankliche Konstrukt noch keinen „Umfang“ besitzt. Das heißt die Content-Basis kann noch nicht in Zeit bemessen werden (im Gegensatz zum Erzählen einer Geschichte), es kann noch keine Wortzahl angegeben werden, die für ihre Repräsentation benötigt wird (wie für ein Buch, ein Script oder einen Script-Entwurf). Die Content-Basis ist auch für keinen Dritten erlebbar, da sie ja nur im „Kopf“ vorhanden ist. Ein Spezialfall ist die

¹ Blanchet (2003:18)

gemeinsame Entwicklung einer Content-Basis durch mehrere Personen mittels wechselseitiger Befruchtung. Hier entsteht in jedem Kopf eine zunächst disjunkte Content-Basis, die durch teilweise oder vollständige Content-Repräsentation (also durch Erzählen, Aufschreiben, Aufzeichnen) den anderen Personen vermittelt wird und so langsam zu einem Angleichen der verschiedenen Content-Basen führt.

1.3. Content-Repräsentation

Die Content-Repräsentation ist eine **vollständige oder teilweise, für Dritte erlebbare** Repräsentation der Content-Basis. Das Lied muß also gesungen, gepfiffen, gesummt oder auf einem Instrument gespielt werden. Die Geschichte muß erzählt, aufgeschrieben, aufgezeichnet, vorgespielt oder pantomimisch dargestellt werden. Damit wird die Content-Basis für Dritte erlebbar und wird repräsentiert. Die Content-Basis bekommt damit auch Umfang, da eine bestimmte Zeitdauer, Wortanzahl oder Fläche auf Papier oder Datenvolumen auf einem Datenträger für ihre Repräsentation benötigt wird. Content-Repräsentation kann flüchtig (Vermittlung ohne Aufzeichnung) oder nicht-flüchtig (Vermittlung mittels Aufzeichnung) erfolgen.

Für jeden Teil, Bereich oder Abschnitt der Content-Basis gibt es **eine primäre Content-Repräsentation**, nämlich die vom „geistigen Schöpfer“ der Content-Basis erzeugte Content-Repräsentation. Alle weiteren Repräsentationen und Repräsentations-Formen der Content-Basis gelten als **sekundäre Content-Repräsentation**. Diese haben immer **interpretativen** Charakter, wenn sie nicht unter der maßgeblichen Kontrolle des „geistigen Schöpfers“ der Content-Basis erfolgen.

Mit der **Generationsnummer** der Repräsentation kann ausgesagt werden, wie weit eine Repräsentation von der primären Repräsentation entfernt ist. Die primäre Repräsentation hat somit die Generationsnummer 0 (die Generationsnummer wird im Folgenden immer mit dem Buchstaben „G“ abgekürzt). Eine daraus abgeleitete Repräsentation hätte die Generationsnummer 1 (G1).

1.4. Content-Speicherung

Um Content-Repräsentation übermittelbar, abrufbar und für Dritte verfügbar zu machen muß die Repräsentation (insbesondere flüchtige Repräsentationen) gespeichert werden. Geschriebene Repräsentationen können auf Papier „gespeichert“, oder mittels Textverarbeitungssystem in einem definierten Format auf einem Datenträger digital aufgezeichnet werden. Wesentlich ist dabei immer, ob die Qualität der Speicherung

eine **Reproduktion** in **für das geplante Content-Produkt erforderlicher Qualität** erlaubt.

1.5. Content-Produkt

Ein Content-Produkt ist die **nicht-flüchtige, besitzbare, mit bestimmten Rechten verbundene** Content-Repräsentation, die für bestimmte Kunden, nach bestimmten Standards (technische und formale) hergestellt wird. Ein Hardcover-Buch wird gedruckt, eine CD wird hergestellt, ein Film auf DVD gepreßt, ein Audio-Book wird auf Kasette überspielt, ein Kurzfilm wird gegen Entgelt von einem Server geladen. Das Content-Produkt kann **sowohl auf der primären** als auch auf einer **sekundären** Repräsentation basieren.

1.6. Content-Aufführung

Die Content-Aufführung ist im Gegensatz zum Content-Produkt die **flüchtige, nicht besitzbare** Content-Repräsentation, die für bestimmte Kunden nach bestimmten Standards durchgeführt wird. Ein Film wird im Kino gezeigt, ein Lied wird live vorgetragen, ein Buch wird vorgelesen, ein Theaterstück oder Musical wird aufgeführt. Eine Aufführung basiert **fast immer auf interpretativer Repräsentation**, außer der „geistige Schöpfer“ vermittelt selbst seine Content-Basis. Im Falle der Aufführung hängt es von den spezifischen Bedingungen ab, ob der Konsument implizit das Recht zur Aufzeichnung hat oder nicht (bei TV-Ausstrahlung darf der Konsument den Film zum persönlichen Gebrauch aufzeichnen, bei einem Musical-Besuch ist dies streng verboten).

1.7. Content-Distribution

Die **physische** oder **technische Übermittlung** von **Content-Produkten** oder **Content-Aufführungen** wird als Content-Distribution definiert. Content-Produkte können physisch distribuiert (Kunde kauft DVD im Geschäft oder erhält sie per Versand zugeschickt) oder technisch übermittelt werden (bezahlter Download von Content - z.B. eines Musiktitels von Apple's itune-Dienst). Wenn eine Content-Aufführung unter physischer Präsenz der Zuschauer erfolgt (Musical, Konzert) ist keine Content-Distribution beteiligt. Wird die Aufführung hingegen technisch übermittelt bzw. ausgestrahlt (TV-Broadcasting, Radio, Streaming im Internet, ...) ist der Vorgang der Übermittlung ebenfalls als Content-Distribution zu bezeichnen.

1.8. Content-Auswertung

Die Content-Auswertung ist die **direkte** oder **indirekte**, **teilweise** oder **vollständige** Umwandlung der Content-Basis (mittels Content-Produkten oder Content-Aufführungen) **in wirtschaftlichen Wert** (also Umsätze, Profite und Cashflows). Die einfachste und direkteste Auswertung wäre, wenn sich eine Person A eine Geschichte ausdenkt und auf der Straße eine Person B anspricht und ihr anbietet, diese Geschichte gegen ein Entgelt von X zu erzählen. Wenn die Person zustimmt kommt ein Geschäft zustande, A erzählt B die Geschichte und die Content-Basis wurde in den Betrag X umgewandelt. In gleicher Weise könnte sich Person A ein Lied (Melodie und Text) ausdenken und dieses Lied ebenfalls zum Vortrag anbieten. Aus dieser simpelsten Form der Content-Auswertung hat sich eine umfangreiche und komplexe Industrie entwickelt, die sich der verschiedensten Instrumentarien zur Content-Auswertung bedient.

1.9. Content-Universum

Als Content-Universum soll eine Content-Basis definiert werden, die **ausreichend komplex** und **geeignet** ist, um aus ihr nicht nur ein Content-Produkt abzuleiten, sondern eine Vielzahl von vernetzten, konvergenten Produkten. Die Idee für Melodie und Text eines Liedes gelten somit nicht als Content-Universum. Eine Idee für ein Drama wie „Monster's Ball“¹ gilt nicht als Content-Universum, da sich aus ihr weder mehrere Fortsetzungen noch wesentliche Spin-Off-Produkte entwickeln lassen. Klassische Content-Universen sind „Harry Potter“, „Lord of the Rings“, „Matrix“, „James Bond“, „Batman“, „Star Wars“ oder „Star Trek“. Jedes dieser Content-Universen hat eine Vielzahl von Content-Produkten in den verschiedensten Gattungen hervorgebracht und hat das Potential zur Entwicklung weiterer Repräsentationen und Produkte.

¹ Die tragische Geschichte einer Frau, die sich in den Justizbeamten verliebt, der das Todesurteil an ihrem Mann vollstreckt hat. Halle Berry hat dafür 2002 einen Oscar für die beste Darstellerin erhalten. Trotz kritischer Grundhaltung des Films gegenüber Amerika hat der Film 31 Mio. US\$ am US-Markt eingespielt.

1.10. Beispiele für die Anwendung der Begriffs-Definition

Die folgende Tabelle soll zeigen, wie diese Begriffswelt auf reale Beispiele angewendet werden kann. Als Beispiele für die Tabelle wurden 2 Teile von „Harry Potter“ bzw. „The Matrix“ gewählt. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- Die verschiedenen Teile von „Harry Potter“ teilen eine gemeinsame Content-Basis.
- Der Begriff Content-Universum beschreibt die gleiche Ebene wie die Content-Basis setzt aber ein größeres „Potential“ der Basis voraus.
- Auf einer Generationsebene kann es mehrere Repräsentationen geben, wenn sie parallel entwickelt werden, aber auf derselben Generation aufbauen (siehe Musical und Film).

Content-Begriff	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
Content-Basis / Content-Universum	Joanne K. Rowling denkt sich eine Geschichte über einen jungen Zauber-Schüler aus		Die Brüder Wachowski denken sich eine Geschichte über eine von Maschinen beherrschte Welt aus, in der die Menschen durch ein Computerprogramm beherrscht werden.
Content-Repräsentation (primär)	geschriebenes Buch „Harry Potter and the Sorcerer's Stone“ (im Folgenden HPSS, G0)	das Buch „Harry Potter and the Chamber of Secrets“ (im Folgenden HPCS, G0)	kleine gezeichnete Comics und das Drehbuch zum Film „The Matrix“ (G0)
Content-Repräsentation (sekundär)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drehbuch zum Film HPSS (G1) ▪ Film HPSS (G2) ▪ gezeichneter Comic zum Film HPSS (G3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drehbuch zum Film HPCS (G1) ▪ gedrehter Film HPCS (G2) ▪ programmiertes Computerspiel zum Film HPCS (G3) ▪ theoretisch: Musik, Text und Regieanweisungen für ein Musical HPCS, als Basis wird das Buch verwendet (G1) ▪ Einstudierung des Musicals durch ein bestimmtes Ensemble (G2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Film „The Matrix“ (G1)
Content-Aufführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lesung aus dem Buch HPSS ▪ Aufführung des Films HPSS in einem Kino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufführung des Films HPCS in einem Kino ▪ Aufführung des Musicals HPCS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufführung des Films „The Matrix“ in einem Kino
Content-Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedrucktes Buch HPSS ▪ DVD HPSS ▪ gedruckter Comic „HPSS - der Comic zum Film“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedrucktes Buch HPSS ▪ DVD Film HPSS ▪ CD-ROM HPCS für PC ▪ DVD HPSS - Das Musical 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DVD „The Matrix“ ▪ Buch „The Matrix - Shooting Script“

2. Das Wertschöpfungsnetz der amerikanischen Filmindustrie

2.1. Rahmenbedingungen

Die amerikanische Filmindustrie ist Bestandteil der Entertainment- und Freizeit-Industrie der USA. Diese Industrie erzielte im Jahr 1999 in den USA einen Umsatz von **250 Mrd. US\$** und ca. **497 Mrd. US\$** weltweit. Die Dominanz der amerikanischen Unterhaltungsindustrie kann daraus abgeleitet werden, daß auch der jährliche Export der USA im Bereich Unterhaltung auf ca. **500 Mrd. US\$** geschätzt wird.¹

In der langfristigen Entwicklung zeigt sich, daß die Filmindustrie massiv Marktanteile an andere Medien oder Kategorien der Freizeitgestaltung verloren hat - lag im Jahr 1945 der Anteil der Ausgaben für Kino an den gesamten „Freizeitausgaben“ noch bei über **50%**, so hat sich dieser Wert bis zum Jahr 1999 kontinuierlich auf **5%** reduziert, während z.B. Kabel-TV sich beginnend mit 1959 auf einen Wert von **12%** im Jahr 1999 gesteigert hat.² Trotzdem konnte die Filmindustrie im Bereich der Kinoeinnahmen nach einer langen Phase ohne reales Wachstum vor allem seit 1995 ein reales Wachstum von **5,46%** erreichen (durchschnittliche Wachstumsrate des „US Box Office real“ in den Jahren 1995 bis 2002).

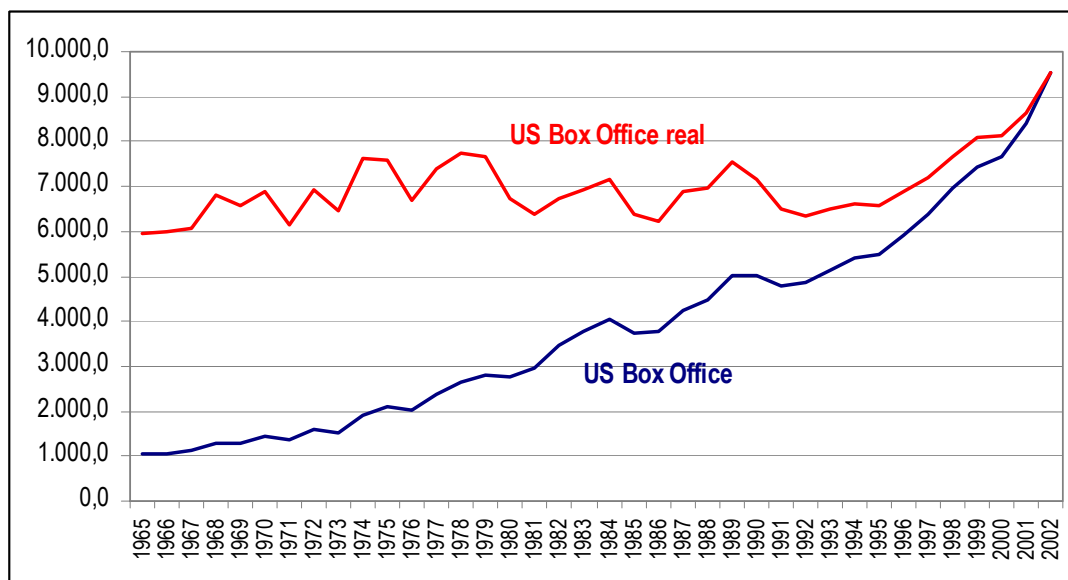


Abbildung 2: Entwicklung der US-Box-Office-Umsätze von 1965 bis 2002, alle Werte in Mio. US\$, US Box Office real bereinigt um die jährliche Inflationsrate
Datenquellen: MPAA, Vogel (1986/2001), URL <http://inflationdata.com>

¹ Lieberman (2002:Introduction/xxiv)

² Vogel (1986/2001:25)

Die amerikanische Filmindustrie ist ein Oligopol, in der 8 große Konzerne ca. **95%** des gesamten Marktvolumens dominieren.¹ Diese 8 Unternehmen sind zumeist Bestandteil von Medienkonzernen, die über vielfältige Schienen der Content-Produktion und Distribution verfügen:

Company, Markta.2001	Umsatz 2001	Content	Film / Kino	TV	anderes
Warner Brothers 22,2%	38.234 Mio. \$ 22% Film 21% Internet 18% Networks 12% Publishing 10% Music	Harry Potter Lord of the Rings The Matrix Austin Powers Batman Sex in the City Friends	Warner Bros. New Line Fine Line Castle Rock Warner Int. Theaters	WB Network HBO Cinemax CNN TBS TNT, TCM Cartoon Network	AOL Netscape Time People Sports Illustrates Time-Life Books WB Movie World
Disney 17,4%	25.269 Mio. \$	Finding Nemo Toy Story Pearl Harbor Armageddon Scream Alias C.S.I.	Disney Buena Vista Touchstone Pictures Miramax Dimension	ABC The Disney Channel Toon Disney ESPN Soapnet Lifetime The History Channel	Disney Publishing Hyperion Books Disney Parks Disney Consumer Prod. Disney Interactive Disney Stores
Vivendi Universal 11,8%	19.359 Mio. \$ 31% Music 25% Film 22% Publishing 22% TV	The Hulk Jurassic Park E.T. The Mummy 2 Fast 2 Furious	Universal UIP (beteiligt) UCI (beteiligt)	USA Network SciFi Channel Canal+	Vizzavi mp3.com Vivendi Univ. Publ. Larousse Universal St. Park
Viacom (Paramount) 11,0	23.223 Mio. \$ 30% Television 22% Video 18% Cable 12% Film 3% Publishing 15% Radio	Lara Croft Mission Impossible Forrest Gump Indiana Jones Star Trek Melrose Place Beverly Hills 90210	Paramount Pictures Paramount Classics MTV Films Cinema int. (beteiligt) UIP (beteiligt) UCI (beteiligt)	CBS UPN Showtime The Movie Channel Nickelodeon TNN Comedy Central	Blockbuster Video Infinity Radio Simon & Shuster Scribner Paramount Parks
Sony Corp. 10,7%	12.873 Mio. \$ 36% Games 32% Film/TV 32% Musik	Spiderman Charlie's Angels Godzilla Seinfeld	Columbia Tristar Sony Classics Screen Gems	Game Show Network	Playstation Sony Music Columbia Records Epic Records
News Corporation 10,5%	13.047 Mio. \$ 27% Television 11% Cable 26% Film 32% Publishing 4% Other	X-Men Titanic Independence Day Alien Star Wars X-Files	20th Centry Fox Fox 2000 Fox Searchlight Fox Animation Studios New Regency	Fox Broadcasting Fox Net Fox News Channel Fox Sports Network Sky Global Networks	New York Post Times Sun Gemstar TV-Guide Daily Telegraph Harper Collins
Tracinda Corp. (MGM / UA) 5,5%	1.401 Mio. \$ 88% Film 12% TV	James Bond Silence of the Lambs Get Shorty Stargate SG-1	MGM Pictures United Artist	MGM Networks MGMG Movie Channel Rainbow Media (beteiligt)	MGM Music MGM Interactive
Dream Works 4,9%	1.873 Mio. \$ 100% Film	Shrek Gladiator Minority Report Chicken Run	DreamWorks SKG		DreamWorks Records DreamWorks Interactive

Abbildung 3: Die „Majors-Studios“ bzw. die dahinter stehenden Konzerne, Marktanteil an den US-Einspielergebnissen im Jahr 2001, Entertainment-Umsatz 2001 und prozentuelle Aufgliederung nach Bereichen, Aktivitäten/Labels/Tochterfirmen, Quelle: Blanchet (2003:81-88)

Die Strukturen und Businessmodelle dieser Unternehmen bei der Auswertung von Content und Content-Universen im speziellen sind das Thema der nachfolgenden Kapitel.

¹ Marktanteil an den gesamten US-Einspielergebnissen im Jahr 2001, Blanchet (2003:80)

2.2. Content-Auswertung über Kino

Die wichtigste Umsatz-Quelle für die amerikanische Filmindustrie sind immer noch die „Domestic Box Office Revenues“ oder auch „Domestic Box Office Gross“, also die in den USA erzielten Einnahmen an den Kinokassen. Obwohl diese Einnahmen nur **12%** der gesamten Einnahmen eines Films ausmachen¹, sind sie die „**Steuergröße**“ für alle anderen Umsatz-Ströme. Ein Film kann nur zu hohen Preisen an Fernsehsender lizenziert werden, wenn er im Kino erfolgreich war. Merchandising kann nur in hohen Stückzahlen verkauft werden, wenn der Film auch eine hohe Zuschaueranzahl angezogen hat. Das primäre Ziel jedes Films ist es somit, an den US-Kinokassen möglichst hohe Einnahmen zu lukrieren. Die nachfolgende Tabelle zeigt die erfolgreichsten Filme von 1982 bis 2002 und den Marktanteil, den diese Filme bzw. die Top 10 Filme dieses Jahres in den USA erreichen konnten:

Jahr	Top Film	Box Office Top Film	BoxOffice Top 10	Box Office Gesamt	MA% Top Film	MA% Top 10
1982	ET: The Extra-Terrestrial	431.197.000	1.330.013.785	3.452.700.000	12,5%	38,5%
1983	Return of the Jedi	309.205.079	957.155.958	3.766.000.000	8,2%	25,4%
1984	Ghostbusters	238.600.000	1.239.179.299	4.030.600.000	5,9%	30,7%
1985	Back to the Future	210.609.762	952.558.922	3.749.400.000	5,6%	25,4%
1986	Top Gun	176.781.728	1.109.046.651	3.778.000.000	4,7%	29,4%
1987	Three Men and a Baby	167.780.960	1.020.678.313	4.252.900.000	3,9%	24,0%
1988	Rain Man	172.825.435	1.102.243.090	4.458.400.000	3,9%	24,7%
1989	Batman	251.188.924	1.415.557.046	5.033.400.000	5,0%	28,1%
1990	Home Alone	285.761.243	1.553.898.571	5.021.800.000	5,7%	30,9%
1991	Terminator 2: Judgement Day	204.843.345	1.281.973.388	4.803.200.000	4,3%	26,7%
1992	Aladdin	217.350.219	1.448.348.480	4.871.000.000	4,5%	29,7%
1993	Jurassic Park	357.067.947	1.534.910.388	5.154.200.000	6,9%	29,8%
1994	Forrest Gump	329.693.974	1.662.481.577	5.396.200.000	6,1%	30,8%
1995	Toy Story	191.796.233	1.305.192.264	5.493.500.000	3,5%	23,8%
1996	Independence Day	306.169.255	1.651.384.183	5.911.500.000	5,2%	27,9%
1997	Titanic	600.788.188	2.084.623.466	6.365.900.000	9,4%	32,7%
1998	Saving Private Ryan	216.335.085	1.615.852.529	6.949.000.000	3,1%	23,3%
1999	Star Wars: Phantom Menace	431.088.297	2.130.579.175	7.448.000.000	5,8%	28,6%
2000	How the Grinch Stole Christmas	260.031.035	1.898.080.715	7.660.700.000	3,4%	24,8%
2001	Harry Potter and the Sorcerer's Stone	317.557.891	2.325.713.768	8.412.500.000	3,8%	27,6%
2002	Spider-Man	403.706.375	2.527.446.003	9.519.600.000	4,2%	26,5%

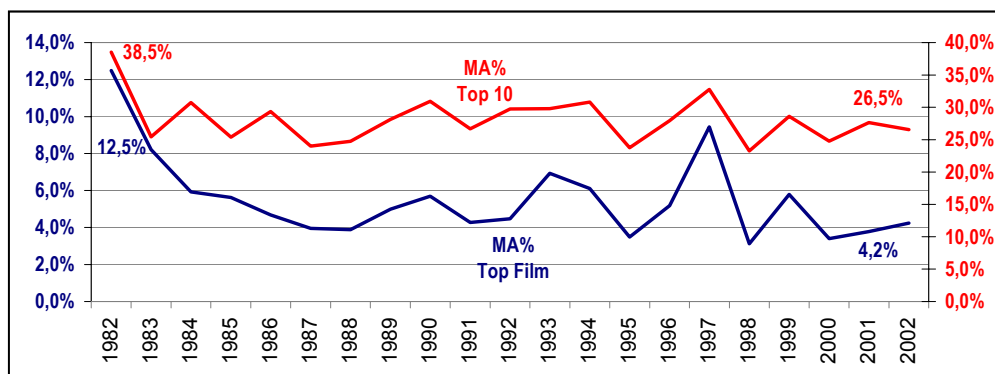


Abbildung 4: Entwicklung der Marktanteile der Top 10 Filme in den USA an den gesamten Box-Office-Umsätzen des jeweiligen Jahres, alle Werte in US\$, Box Office Gross
Datenquellen: MPAA, the-numbers.com, boxofficeguru.com, Berechnung: Autor

¹ Lieberman (2002:43)

Aus den ständig in der Presse veröffentlichten Rekorden könnte man vermuten, daß die Einspielergebnisse der Topfilme sich jährlich gesteigert haben. Auch wird oft suggeriert, daß der Trend zu Blockbustern einen großen Teil der Umsätze auf sich zieht und die Filme der „2. Liga“ damit keine Chancen mehr haben wirtschaftlich zu bestehen. Die Betrachtung der Daten seit 1982 zeigt, daß beide Behauptungen nicht haltbar sind. Während der Topfilm im Jahr **1982** (E.T.) noch einen Marktanteil von **12,5%** an den gesamten US-Kinoeinnahmen in diesem Jahr erzielen konnte, erreicht Spiderman im Jahr 2002 nur mehr einen Marktanteil von **4,2%**. Einen einsamen Ausreißer in der Statistik stellt Titanic dar, der nur durch eine Vielzahl von zusammentreffenden Faktoren zu erklären ist (Breitenwirkung, hohe Anzahl von Wiederholungsbesuchern, Oscar). Auch die Summe der Top10-Filme konnten ihren Marktanteil nicht ausbauen - ganz im Gegenteil. Erreichten die Top10 im Jahr 1982 noch einen Marktanteil von **38,5%** konnten sie im Jahr 2002 nur mehr **26,5%** erreichen. Das zeigt, daß vielleicht im Gesamtfilm-Markt ein Trend zu Filmen mit absolut höheren Umsätzen vorliegt (also eine Veränderung des Gesamtniveaus), dieser Bereich ist dafür aber umso kompetitiver geworden. Konnten sich früher noch einige, wenige „sehr kommerzielle“ Filme vom Branchendurchschnitt abheben, wird heute der Gesamtmarkt von stark kommerziell orientierten Filmen dominiert. Deshalb stellt sich heute für die US-Filmindustrie immer stärker die Frage, wie Top-Filme mit Einspielergebnissen über 150 Mio. US\$ nicht unvorhersehbare Erfolgsfälle bleiben, sondern „geplant“ produziert werden können.

Wie „relativ niedrig“ die Einspielergebnisse der heutigen Filme sind, zeigt ein langfristiges Ranking von Filmen nach Box-Office-Ergebnissen, die allerdings inflationsbereinigt auf das Jahr 2003 umgerechnet wurden:

Rang	Filmtitel	Jahr	Adj. BO
1	Gone With the Wind	1939	1.187,7
2	Star Wars	1977	1.026,7
3	The Sound of Music	1965	824,1
4	E.T.	1982	815,0
5	Titanic	1997	747,4
6	Jaws	1975	741,1
7	Doctor Zhivago	1965	700,7
8	The Jungle Book	1967	626,8
9	Snow White and the Seven Dwarfs	1937	615,2
10	One Hundred and One Dalmatians	1961	593,9

Abbildung 5: Ranking nach inflationsbereinigten „Domestic Box Office“, Daten in Mio. US\$, Datenquelle: URL <http://www.the-movie-times.com>

Die „wahren Blockbuster“ liegen in der Vergangenheit - und nur „Titanic“ schaffte es als einziger Titel der 90er Jahr in das ewige Top10-Ranking der US-Filmindustrie.

Interessant ist auch, daß sich 3 Disney-Titel im Ranking befinden. Auf das kommerzielle Phänomen „Familienfilm“ wird im Kapitel 4.3 noch genauer eingegangen.

Klasse		1998	1999	2000	2001	2002
250+ Mio US\$	% von Box Office Gesamt	0%	10%	3%	14%	14%
	Anzahl Filme		2	1	4	4
-250 Mio US\$	% von Box Office Gesamt	13%	17%	21%	18%	18%
	Anzahl Filme	5	7	9	8	9
-150 Mio US\$	% von Box Office Gesamt	20%	19%	19%	11%	15%
	Anzahl Filme	11	12	12	8	11
-100 Mio US\$	% von Box Office Gesamt	28%	25%	26%	25%	20%
	Anzahl Filme	27	27	29	30	26
-50 Mio US\$	% von Box Office Gesamt	27%	23%	26%	24%	26%
	Anzahl Filme	77	77	77	76	94
-10 Mio US\$	% von Box Office Gesamt	12%	7%	5%	8%	8%
	Anzahl Filme	391	384	333	356	323
% von Box Office Gesamt		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Anzahl Filme Gesamt		511	509	461	482	467

Abbildung 6: Verteilung der Box-Office-Umsätze USA nach Umsatzklassen, Anzahl der veröffentlichten Filme pro Umsatzklasse (Box Office) in den USA
Datenquelle: URL <http://www.the-numbers.com>, MPAA, Auswertung: Autor

Bei einer Klassifizierung aller pro Jahr veröffentlichten Filme nach Umsatzklassen des US-Einspielergebnisses, bestätigt sich ebenfalls der **Trend zu den Filmen höherer Umsatzklassen**. Die Kategorie über 250 Mio. US\$ hat in der Vergangenheit nur 1-2 Titel beinhaltet - in den letzten beiden Jahren konnten bereits **4 Titel** diese Umsatzgrößenordnung erreichen. Zum aktuellen Jahr 2003 sei angemerkt, daß heuer bereits drei Filme („Matrix Reloaded“, „Pirates of the Caribbean“ und „Finding Nemo“) diese Grenze überschritten haben, der 3. Teil von „Lord of the Rings“ (Dezember 2003) sicher dieses Ergebnis erzielen wird, und „Matrix Revolutions“ auch die 250 Mio. US\$ erreichen könnte. Damit wären im Jahr 2003 sogar 5 Filme in dieser Kategorie. Wertmäßig konnte die Kategorie über 250 Mio. US\$ ihren „Marktanteil“ von **0%** auf **14%** steigern. Die nachfolgende Umsatzklasse -250 Mio. US\$ hat ebenfalls in der Anzahl und im Marktanteil deutlich zugenommen. Die beiden mittleren Kategorien (50 - 150 Mio. US\$) haben wertmäßig in Summe von **48%** auf **35%** abgenommen und somit am stärksten an die höheren Kategorien verloren. Die unteren Kategorien bis 50 Mio. US\$ haben wertmäßig leicht verloren, die Anzahl der Filme unter 10 Mio. US\$ wurde jedoch sehr deutlich reduziert (von 391 auf 323 Filme).

Wer profitiert nun von den erzielten Box-Office-Ergebnissen? Die Kino-Umsätze werden in den einzelnen Kinos von Einzelbetreibern, immer stärker aber von großen Kinoketten erzielt. Diese Einnahmen werden zwischen Distributor (auch „Verleiher“) und Kinobetreiber aufgeteilt. Die üblichste Form der Aufteilung ist der sogenannte **„90:10-Deal“**. Dabei erhält der Distributor **90%** des „Rohertrags“, also der Box-Office-

Einnahmen abzüglich der operativen Kinokosten (auch „House Allowance“ oder „House Nut“). Zusätzlich wird jedoch ein prozentuelles Mindestmaß an den Box-Office-Einnahmen definiert, das der Distributor in jedem Fall erhält („Minimum Floor“). Dieser Prozentsatz startet meist mit einem Wert von **70%** und wird dann sukzessive über die Laufzeit reduziert, meist bis auf einen Wert von **35%**.¹

Das nachfolgende Beispiel führt eine (auf den echten Box-Office-Werten des Films „Matrix Reloaded“ basierende) Berechnung des durch den Distributor erzielten Anteils an den Box-Office-Umsätzen durch:

Echtwerte "Matrix Reloaded"						Deal 1 (theoretisch)				Deal 2 (theoretisch)			
Datum	Woche	Tage kum.	Box Office	Kinos	Box Office pro Kino	House Allowance	Minimum Floor	Rentals Distributor	Anteil Distributor	House Allowance	Minimum Floor	Rentals Distributor	Anteil Distributor
16.05.2003	1	4	134.282.716	3.603	37.270	10.000	70%	26.089	70,0%	4.000	70%	29.943	80,3%
23.05.2003	2	11	69.491.043	3.603	19.287	10.000	60%	11.572	60,0%	4.000	70%	13.758	71,3%
30.05.2003	3	18	28.927.287	3.453	8.377	10.000	50%	4.189	50,0%	4.000	70%	5.864	70,0%
06.06.2003	4	25	15.077.707	3.225	4.675	10.000	40%	1.870	40,0%	4.000	60%	2.805	60,0%
13.06.2003	5	32	9.707.927	2.350	4.131	10.000	30%	1.239	30,0%	4.000	60%	2.479	60,0%
20.06.2003	6	39	6.914.762	1.850	3.738	10.000	35%	1.308	35,0%	4.000	50%	1.869	50,0%
27.06.2003	7	46	4.578.321	1.488	3.077	10.000	35%	1.077	35,0%	4.000	50%	1.538	50,0%
04.07.2003	8	53	2.956.787	801	3.691	10.000	35%	1.292	35,0%	4.000	40%	1.477	40,0%
11.07.2003	9	60	1.968.820	506	3.891	10.000	35%	1.362	35,0%	4.000	35%	1.362	35,0%
18.07.2003	10	67	1.348.911	275	4.905	10.000	35%	1.717	35,0%	4.000	35%	1.717	35,0%
25.07.2003	11	74	977.229	168	5.817	10.000	35%	2.036	35,0%	4.000	35%	2.036	35,0%
01.08.2003	12	81	853.239	139	6.138	10.000	35%	2.148	35,0%	4.000	35%	2.148	35,0%
08.08.2003	13	88	682.782	101	6.760	10.000	35%	2.366	35,0%	4.000	35%	2.484	36,7%
Gesamt			277.767.531		111.758			58.265	52,1%			69.480	62,2%

Abbildung 7: erzielte Anteile des Distributors am Beispiel des Films „Matrix Reloaded“, Deal-Parameter sind Annahmen des Autors, bewegen sich aber in üblichen Dimensionen, Datenquelle für Echtwerte: URL <http://www.the-numbers.com>

Im ersten Deal wurde ein wöchentlich sinkender „Minimum Floor“ angenommen, im zweiten Deal sinkt der „Minimum Floor“ langsamer. Die „House Allowance“ beträgt im ersten Deal 10.000 US\$, im zweiten Deal 4.000 US\$. Es zeigt sich, daß bei den gegebenen Umsatzwerten die „House Allowance“ fast immer dazu führt, daß eine Aufteilung nach „Minimum Floor“ stattfindet, außer bei den rosa markierten Feldern. Erst bei einer „House Allowance“ von weniger als 1.500 US\$ zieht die 90%-Regel.

Jahr	US Box Office	MPAA Rentals	Rentals hochgerechnet	%Anteil Distributor
1999	7.448,0	3.120,0	3.284,2	44,1%
1998	6.949,0	2.787,0	2.933,7	42,2%
1997	6.365,9	2.640,0	2.778,9	43,7%
1996	5.911,5	2.417,5	2.544,7	43,0%
1995	5.493,5	2.393,7	2.519,7	45,9%

Abbildung 8: erzielter %Anteil am Box Office durch die Distributoren, alle Zahlen in Mio. US\$, MPAA Rentals sind ca. 95% der gesamten US-Rentals - aufgrund dieses Prozentsatzes erfolgte die Hochrechnung, Datenquelle: Vogel (1986/2001:52-53)

¹ Vogel (1986/2001:85-88), Blanchet (2003:97-100), Friedberg (1983/1992:345), Murphy(1983/1992:276-278)

Bei der Betrachtung von Gesamtmarktzahlen sehen wir, daß die Distributoren im Mittel über alle Deals einen Anteil von ca. **44,1%** erreichen (1999). Überdurchschnittlich hohe Beteiligungen können durch die Distributoren bei Blockbustern mit hohen Erfolgsaussichten erzielt werden, da dort (a) die Kinoketten bereit sind höhere „Minimum Floors“ zu akzeptieren und (b) bei höheren Umsätzen pro Kino die „House Allowance“ weniger stark greift und eine Beteiligung über dem „Minimum Floor“ zuläßt. Die Logik des „90:10-Deals“ macht es außerdem für die Distributoren sinnvoll, wenn der Film in den ersten Tagen und Wochen des Starts den überwiegenden Anteil seiner Umsätze erzielt, da dort ihre Umsatzbeteiligung höher ist. Vergleiche dazu auch Kapitel 4.3.

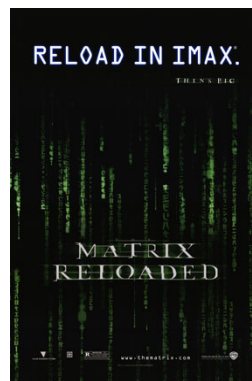


Abbildung 9: Filmplakat zu *Matrix Reloaded* IMAX

Ein neues „Experiment“ ist die Zusatzauswertung von Blockbustern über die IMAX-Kinos, die mit ihrer übergroßen Leinwand und dem speziellen Soundsystem diese Filme in maximaler Qualität präsentieren können. Der Erfolg hält sich allerdings in Grenzen. So konnte die IMAX-Version von „Star Wars: Attack of the Clones“ in 58 IMAX-Kinos in den USA einen Umsatz von ca. **8,5 Mio. US\$** erzielen, was im Vergleich zu den „regulären Kinos“ (302,2 Mio. US\$) einen **Zusatzumsatz von 2,8%** bedeutet.¹ Das Problem dieser Auswertung des Films ist, daß die Zielgruppen die üblicherweise die IMAX-Kinos besuchen nicht die klassische Blockbuster-Zielgruppe ist, da sich IMAX als familienfreundliche Alternative mit doku-orientierten Filmen eine eigene Nische besetzen konnte. Nun mit Blockbustern zusätzliche Zielgruppen anzusprechen führt zu einer Aufweichung der Marke IMAX und bringt (aufgrund der notwendigen Konvertierung des Filmmaterials für die IMAX-Projektoren) den Studios keine relevanten Erträge.

¹ Datenquelle: URL <http://www.the-numbers.com>

Gesamt-Box-Office 1994 5,396 (Mio. US\$)
 Anteil der dargestellten Ketten 39,8%

	Act III	AMC	Carmike	Cinemark	Cineplexx	General	Regal	UATC	Gesamt	pro Kino	pro Leinw.	pro Ticket	%BO	%Ums
Anzahl Kinos	115	232	445	158	360	208	92	423	2.033					
Anzahl Leinwände	566	1.630	1.942	1.165	1.638	1.211	704	2.293	11.149					
Anzahl Tickets (in Tsd.)	34.100	110.900	59.700	64.100	78.700	68.100	24.300	100.000	539.900					
Ticket-Einnahmen	128.834	371.145	232.134	174.471	383.995	315.343	95.139	447.600	2.148.661	1.057	192,7	3,98	100,0%	69,0%
Concession-Einnahmen	56.944	169.120	95.485	95.160	133.662	129.080	38.091	166.700	884.242	435	79,3	1,64	41,2%	28,4%
Andere Umsätze	1.973	24.399		13.447	21.717	8.140	2.461	8.400	80.537	40	7,2	0,15	3,7%	2,6%
Umsätze Gesamt	187.751	564.664	327.619	283.077	539.374	452.563	135.691	622.700	3.113.439	1.531	279,3	5,77	144,9%	100,0%
Rental-Gebühren	68.028	182.669	114.689	83.978	204.812	163.204	48.488	239.600	1.105.469	544	99,2	2,05	51,4%	35,5%
Concession-Kosten	8.484	26.453	12.241	17.563	21.690	25.412	4.471	27.200	143.514	71	12,9	0,27	6,7%	4,6%
Kosten des Theaterbetriebs	50.987	226.793	127.826	87.607	231.681	221.786	48.375	226.900	1.221.955	601	109,6	2,26	56,9%	39,2%
Mieten		11.406		29.600				17.000	58.006	29	5,2	0,11	2,7%	1,9%
Afa	11.348	37.913	22.544	15.121	40.720	19.649	5.927	63.000	216.222	106	19,4	0,40	10,1%	6,9%
Administration	5.882	39.807	5.092	17.095	15.922	5.646	5.512	32.500	127.456	63	11,4	0,24	5,9%	4,1%
Andere Fixkosten	9.289	156		1.320	2.900	-5.188	6.846	12.200	27.523	14	2,5	0,05	1,3%	0,9%
Zinsaufwand	22.985	14.489	17.028	16.718	33.428	-992	2.685	32.900	139.241	68	12,5	0,26	6,5%	4,5%
Kosten Gesamt	177.003	539.686	299.420	269.003	551.153	429.517	122.304	651.300	3.039.386	1.495	272,6	5,63	141,5%	97,6%
Ticket-Marge%	47,2%	50,8%	50,6%	51,9%	46,7%	48,2%	49,0%	46,5%	48,6%	48,6%	0,5	0,49	48,6%	48,6%
Concession-Marge%	85,1%	84,4%	87,2%	81,5%	83,8%	80,3%	88,3%	83,7%	83,8%	83,8%	0,8	0,84	83,8%	83,8%
Ergebnis vor Steuern	10.748	24.978	28.199	14.074	-11.779	23.046	13.387	-28.600	74.053	36	6,6	0,14	3,4%	2,4%
Steuern	4.315	-9.000	11.246	7.068	2.394	9.449	6.408	1.300	33.180	16	3,0	0,06	1,5%	1,1%
Ergebnis nach Steuern	6.433	33.978	16.953	7.006	-14.173	13.597	6.979	-29.900	40.873	20	3,7	0,08	1,9%	1,3%
Umsatzrentabilität	3,4%	6,0%	5,2%	2,5%	-2,6%	3,0%	5,1%	-4,8%	1,3%					

Abbildung 10: Profitabilität der großen amerikanischen Kinobetreiber,
 Datenquelle: Verter / McGahan (1998:21)

In der Analyse der amerikanischen Kinobetreiber zeigt sich, daß es den Studios sehr gut gelingt, den maximalen Ertrag aus diesem Auswertungsbereich zu ziehen, und in den Distributions-Deals ihre Verhandlungsmacht auszuspielen. Alle Kinobetreiber agieren mit einer Umsatzrentabilität im einstelligen Bereich, einige erzielen sogar ein negatives Ergebnis. Deutlich wird auch, daß die Erträge für die Studios nur deswegen so hoch sein können, weil es für die Kinos auch noch die Concession-Einnahmen (Popcorn, Getränke, ...) mit deutlich höheren Spannen als im Ticket-Bereich gibt. Indirekt (über einen höheren Anteil der Ticket-Einnahmen) profitieren somit auch die Studios von diesen Zusatzeinnahmen der Kinos.

2.3. Content-Auswertung über Video/DVD

Eine weitere Auswertung der Content-Repräsentation „Film“ ist der Bereich „Home-Video“. Dieser Bereich umfaßt die Auswertung von Film-Content über Verleih und Verkauf von Video-Kassetten bzw. DVDs. Der Content wird dem Konsumenten nicht nur flüchtig (wie bei der Kino-Aufführung) sondern permanent zugänglich gemacht und zur privaten Nutzung überlassen (d.h. der Konsument erwirbt damit auch das Recht, den Content beliebig oft zu konsumieren bzw. im privaten Bereich zu veräußern). Der Konsument erhält ein physisches Produkt (die Videokassette bzw. DVD), die vor allem im Fall der DVD noch zusätzlichen Bonus-Content wie „Making of...“, Trailers oder Hintergrundinformationen bietet. Dadurch wird auch für die Konsumenten, die den Film bereits im Kino gesehen haben ein Zusatzanreiz für den Kauf geschaffen.

Jahr	Video Rentals (US\$)	DVD Rentals (US\$)	Video/DVD Rentals (US\$)	Video Purchases (US\$)	DVD Purchases (US\$)	Video/DVD Purchases (US\$)	Rentals %	Purchase %	Rentals+Purchase	Video%	DVD%
2002	5.300.000.000	2.900.000.000	8.200.000.000	3.700.000.000	8.700.000.000	12.400.000.000	40%	60%	20.600.000.000	44%	56%
2001	6.900.000.000	1.500.000.000	8.400.000.000	5.630.000.000	5.150.000.000	10.780.000.000	44%	56%	19.180.000.000	65%	35%
2000	8.872.000.000	608.000.000	9.480.000.000	7.038.000.000	3.400.000.000	10.438.000.000	48%	52%	19.918.000.000	80%	20%
1999			9.750.000.000	6.645.000.000	1.500.000.000	8.145.000.000	54%	46%	17.895.000.000		
1990			6.600.000.000	3.100.000.000		3.100.000.000	68%	32%	9.700.000.000		

Jahr	Video/DVD Anteil Studio (US\$)	Video/DVD Purchase Anteil Studio (US\$)	Video/DVD Revenue Studio (US\$)	Domestic Box Office	Domestic Theatrical Rentals	%Video/DVD an Theatrical Rentals
Anteil Studio	26,1%	75,1%				45%
2002	2.142.517.815	9.314.553.991	11.457.071.805	9.519.600.000	4.283.820.000	267%
2001	2.194.774.347	8.097.652.582	10.292.426.929	8.412.500.000	3.785.625.000	272%
2000	2.476.959.620	7.840.751.174	10.317.710.794	7.660.700.000	3.447.315.000	299%
1999	2.547.505.938	6.118.309.859	8.665.815.797	7.448.000.000	3.351.600.000	259%
1990	1.724.465.558	2.328.638.498	4.053.104.056	5.021.800.000	2.259.810.000	179%

Abbildung 11: Übersicht Video/DVD-Verleih und Verkauf am amerikanischen Markt 1990-2002, alle Zahlen in US\$, im Bereich des Verleihs und Verkäufe von Video/DVD in den USA gibt es nicht die „eine“ Datenquelle. Daher wurde aus verschiedenen Publikationen diese Übersicht zusammengestellt. URL: <http://www.videostoremag.com>, Daniels/Leedy/Sills (1998:61-68), Vogel (1986/2001:467), Blanchet (2003:109), McCourt (2001), McCourt (2002), McCourt (2003). Die zweite Tabelle verwendet außerdem das Domestic-Box-Office aus Abbildung 2.

Der gesamte Bereich „Home-Video“ kann einerseits aufgrund des **Business-Modells** unterteilt werden (Verleih oder Verkauf), andererseits aufgrund des verwendeten **Mediums** (Video oder DVD). Der überwiegende Teil der Home-Video-Umsätze wurde noch 1990 über den Video-Verleih erzielt. Die „First Sale Doctrine“ ermöglicht es jedem Besitzer einer rechtmäßig erworbenen Kopie eines Films, diese weiterzuverkaufen oder zu verleihen.¹ Für die Filmindustrie stellte sich daher das Problem, wie eine Beteiligung an den **Erträgen aus der Weiterverleihung** erzielt werden kann. Die einzige Lösung dieses Problems lag in einem hohen Listenpreis („Suggested Retail Price“) der Videokassetten (z.B. 89 US\$ als Listenpreis mit 37% Rabatt für den Videoverleiher, das heißt der Verleiher kauft das Video für 56,07 US\$ - bei einem durchschnittlichen Verleihpreis von 2,5 US\$ gehen somit „implizit“ ca. die ersten 22 Verleihvorgänge an das Studio).² Klarerweise blieben die **Video-Verkäufe** („Sell-through“) bei diesen Preisen minimal, gleichzeitig war aber die Absatzmenge der Verleihkassetten aufgrund der limitierten Anzahl von Video-Verleihern auf ca. **500.000 Stück pro Titel** begrenzt. Außerdem erzielten die Studios am gesamten Endverbraucher-Umsatz des Verleihs lediglich einen Anteil von 26,1%, während diese Beteiligungsrate beim Videoverkauf bei 75,1% liegt.³ Daher versuchten die Studios parallel bei einzelnen Titeln den Effekt von niedrigeren Preisen zu testen. Es zeigte sich, daß ab dem Preisniveau von ca. **25 US\$ eine „kritische Grenze“** beim Konsumenten unterschritten wurde, und ein massiver Trend zum Kauf statt Ausleihen

¹ Title 17 of the United States Code, Copyright Law of the United States of America, § 109 in Blanchet (2003:108)

² Daten aus Vogel (1986/2001:467)

³ Blanchet (2003:109)

einsetzte. Die sinkenden Kosten für die Produktion einer Videokassette machten es für die Studios zusätzlich leichter, mit niedrigen Listenpreisen vor allem den Endverbraucher-Markt zu adressieren.

Um beide Märkte bestmöglich zu bedienen, wird **je nach Titel** vom Studio entschieden ob der jeweilige Film eher als Verleih-Titel (hoher Preis) oder als Verkauf-Titel (niedriger Preis) positioniert wird, wobei auch die Preise der Verleih-Titel nach einiger Zeit auf das Verkaufs-Niveau gesenkt werden. Mit den großen Ketten wie Blockbuster haben sich auch spezielle **Revenue-Sharing-Modelle** entwickelt, wo die Verleih-Kette die Kassetten zu einem Sonderpreis von 8-10 US\$ bezieht, das Studio im Gegenzug aber zu 40-50% an den Verleih-Umsätzen beteiligt ist. Diese Abwicklung ist aber nur mit großen Ketten möglich, da die Studios in die entsprechenden Verleih-Abrechnungen vertrauen müssen.¹

Als Endergebnis dieser Entwicklungen sank der Anteil des Verleihs am gesamten Home-Video-Markt von **68%** im Jahre 1990 auf **40%** im Jahr 2002 (siehe Abbildung 11), der Gesamtmarkt „Home-Video“ hat sich seit 1990 von 9,7 Mrd. US\$ auf 20,6 Mrd. US \$ mehr als verdoppelt.

DVD hat wesentlich zur Belebung des Marktes beigetragen und ist im Jahr 2002 bereits klarer Marktführer mit **68% Marktanteil** - noch im Jahr 2000 lag die DVD lediglich bei einem Marktanteil von 20%.

Nicht zu erkennen ist (obwohl das in einigen Artikeln behauptet wird), daß Home-Video sich besser entwickelt als der Kino-Bereich. Im zweiten Teil der Abbildung 11 wurden aufgrund der US-Gesamtmarktzahlen und den jeweiligen Beteiligungsraten (26,1% im Verleih-Bereich, 75,1% im Verkaufsbereich) die Erträge für die Studios errechnet. Diese wurden den Studio-Erträgen aus dem Kino-Bereich („Theatrical Rentals“) gegenübergestellt und in ein Verhältnis gesetzt. Es zeigt sich zwar, daß die Home-Video-Erträge im Jahr 1990 179% der Kino-Erträge ausmachten und bis 2002 auf einen Wert von 267% gestiegen sind, seit dem Höchststand im Jahr 2000 (299%) ist das Verhältnis jedoch wieder deutlich gesunken. Trotzdem ist die Home-Video-Auswertung im Branchenmittel der **wesentlichste Bestandteil der Auswertungskette**, bei einzelnen Genres und Gattungen ist die Bedeutung sogar noch höher als im Branchenmittel.

¹ Blanchet (2003:109)

Titel	Jahr	Box Office	Verkauf Stk. (USA)	Umsatz (US\$) Annahme: Retail Price 14,95 US\$	%Umsatz Video/DVD von Box Office	Verkauf Stk. (weltweit)
Lion King	1995	312.855.561	30.000.000	448.500.000	143,4%	
Snow White	1994	relaunch	27.000.000	403.650.000		
Titanic	1998	600.788.188	25.000.000	373.750.000	62,2%	58.000.000
Aladdin	1993	217.350.219	24.000.000	358.800.000	165,1%	
Independence Day	1996	306.169.255	22.000.000	328.900.000	107,4%	
Beauty and the Beast	1992	145.863.363	21.000.000	313.950.000	215,2%	
Jurassic Park	1994	357.067.947	21.000.000	313.950.000	87,9%	
Monsters Inc. (2.Nov.2001-28. Dez.2002)	2001	255.870.172	20.000.000	299.000.000	116,9%	30.400.000
Fantasia (innerhalb von 50 Tagen)	1991	relaunch	14.200.000	212.290.000		
E.T.	1988	431.197.000	12.500.000	186.875.000	43,3%	
101 Dalmatians	1992	relaunch	11.000.000	164.450.000		
Little Mermaid	1989	111.543.479	9.800.000	146.510.000	131,3%	
Batman	1989	251.188.924	9.500.000	142.025.000	56,5%	
Cinderella	1988	relaunch	7.200.000	107.640.000		
Pretty Woman	1990	178.406.268	6.000.000	89.700.000	50,3%	
Lady and the tramp	1987	direct-to-video	3.000.000	44.850.000		
Top Gun	1986	176.781.728	2.900.000	43.355.000	24,5%	

Abbildung 12: Verkaufszahlen ausgewählter Videos/DVDs in den USA, Box Office in US\$, Datenquelle: (Vogel 1986/2001:467-468)

Die Aufstellung einiger ausgewählter „Top-Selling-Titel“ zeigt, das vor allem im Bereich der **Kinder-Animationsfilme** (primär Disney, zunehmend aber auch Pixar) Videos und DVDs ein gewaltiges Auswertungspotential darstellen. Titel wie „Lion King“, „Aladdin“, „Beauty and the Biest“ konnten trotz beträchtlicher Kino-Einnahmen bis zum doppelten Wert durch Video- und DVD-Verkauf erzielen. Hier liegt scheinbar eine **überdurchschnittliche Kaufbereitschaft** vor, da die Content-Produkte von den Kindern mit hoher Wiederholungszahl konsumiert werden, und der Kauf somit aus Konsumentensicht die wirtschaftlich sinnvollste Alternative darstellt.

Rang	Jahr	Titel	Video/DVD Rentals	Box Office	%Rentals von Box Office
1	2001	Cast Away	102.340.000	233.630.478	43,8%
2	2001	Unbreakable	96.880.000	94.999.143	102,0%
3	1999	Enemy of the State	95.940.000	111.549.836	86,0%
4	2000	Green Mile, The	92.740.000	136.801.374	67,8%
5	2001	Wo hu cang long	89.580.000	128.067.808	69,9%
6	2001	Meet the Parents	89.120.000	166.225.040	53,6%
7	2002	Spider-Man	87.300.000	403.706.375	21,6%
8	2001	Family Man, The	87.220.000	75.764.085	115,1%
9	2001	Hannibal	86.570.000	165.091.986	52,4%
10	2001	What Lies Beneath	77.920.000	155.370.362	50,2%
11	2000	Sixth Sense, The	75.890.000	293.501.675	25,9%
12	2001	Mexican, The	75.780.000	66.808.615	113,4%
13	2000	Deuce Bigalow: Male Gigolo	75.530.000	65.535.067	115,3%
14	2000	Whole Nine Yards, The	74.990.000	57.262.492	131,0%
15	1999	There's Something About Mary	74.350.000	176.484.652	42,1%
16	1999	Patch Adams	71.810.000	135.041.968	53,2%
17	2000	Talented Mr. Ripley, The	71.790.000	81.292.135	88,3%
18	2000	Patriot, The	71.060.000	113.330.342	62,7%
19	2000	Thomas Crown Affair, The	71.050.000	69.304.264	102,5%
20	1999	Saving Private Ryan	69.870.000	216.335.085	32,3%
53	1999	Matrix, The	57.410.000	171.479.930	33,5%

Abbildung 13: die erfolgreichsten Video/DVD-Verleih-Titel in den USA von 1999-2002, Datenquellen: Rentals von „Video Store Magazine“ auf URL: <http://www.imdb.com>, Box-Office von URL: <http://www.the-numbers.com>

Der Verleih-Bereich hat von der Bedeutung für die Gesamtumsätze abgenommen. Es zeigt sich auch, daß sich in der Top-Verleih-Liste auch Titel finden, die im Kino-Bereich

nur geringe Umsätze erzielen konnten („The Family Man“, „Thomas Crown Affair“, „Unbreakable“, „The Mexican“) - der Verleih-Markt scheint somit auch eine Kundenschicht zu bedienen, die sich weniger stark mit dem Kino-Markt überschneidet als dies im Verkaufs-Bereich der Fall ist.

Unverständlich ist auf den ersten Blick, warum der Anteil der Studios am Verkaufs-Umsatz so hoch ist (75,1%), wenn der durchschnittliche Großhandelspreis eines Videos oder einer DVD doch bei 50% liegt. Die Erklärung soll anhand des nachfolgenden Rechenbeispiels erfolgen:

Value	DVD	VHS	DVD+VHS
Retail-Revenue (pre-discounts)	12.543.252.595	6.080.442.478	18.623.695.073
Retail-Revenue (discounted)	8.700.000.000	3.700.000.000	12.400.000.000
Average Discount	30,6%	39,1%	33,4%
Units	501.730.104	327.433.628	829.163.732
Retail Price	25,00	18,57	22,46
Discounted Retail Price	17,34	11,3	14,95
Wholesale Price	12,50	9,29	11,23
%Wholesale of Retail	50,0%	50,0%	50,0%
%Wholesale of Discounted Retail	72,1%	82,2%	75,1%
Packaging	1,00	1,00	1,00
Raw Materials / Duplication	1,00	1,00	1,00
Royalties/Copyrights	2,50	1,86	2,25
Cost per Unit	4,50	3,86	4,25
Gross Profit per Unit	8,00	5,43	6,98
Gross Profit Total	4.013.840.830	1.777.309.735	5.791.150.565

Abbildung 14: Herleitung des Rohertrags bei DVD/VHS-Verkäufen aus der Sicht des Videovertriebs, trotz eines Großhandelspreises („Wholesale Price“) von 50% können die Video-Distributoren 75,1% der tatsächlichen Retail-Umsätze erzielen - Grund dafür sind die hohen Rabatte, die der Einzelhandel auf Kosten seiner Spanne durchführt
 Datenquellen: URL: <http://www.videostoremag.com>, Daniels/Leedy/Sills (1998:61-68), Vogel (1986/2001:467), Blanchet (2003:109)

Die DVDs/Videos werden von den Video-Vertriebsfirmen mit Listenpreisen von ca. **25 US\$** (DVD) bzw. **18,57 US\$** (Video) bepreist. Die Einzelhändler beziehen die Produkte mit einem **Rabatt von 50%**, der Großhandelspreise liegt somit bei der Hälfte des Retail-Preises. Die Einzelhändler rabattieren die Produkte sowohl im Zeitverlauf (reguläre am Beginn, danach sinkender Preis) als auch um gezielte Kundenfrequenz-Impulse zu setzen. Für viele Elektronik- oder Supermärkte können sogar Angebote unter dem Einstandspreise sinnvoll sein, da sie Kundenfrequenz generieren und die Roherträge der erzielten Zusatzverkäufe die Rabatte finanzieren. Geben die Einzelhändler im Durchschnitt also einen Rabatt von 33,4% wird exakt die von Branchenstudien ermittelte Umsatz-Beteiligung von 75,1% durch die Studios erzielt.

Wal-Mart ist beispielsweise der größte Video-/DVD-Händler der USA und erzielte alleine mit DVDs im Jahr 2001 einen Umsatz von ca. **1 Mrd. US\$** - die DVDs werden teilweise aber zu Preisen von unter 10 US\$ verkauft.

2.4. Content-Auswertung über TV

Bei der Auswertung über TV wird Sendern das Recht verkauft, den jeweiligen Film in einem definierten Zeitraum mit einer definierten Wiederholungsanzahl auszustrahlen. Dafür wird zwischen Distributor und Sender ein bestimmtes Entgelt verhandelt, das von mehreren Faktoren abhängig ist.

Aufgrund des Businessmodells sind TV-Programme zu unterscheiden in:

- **Freie Programme** strahlen Content aus und finanzieren ihr Programmangebot ausschließlich über den Verkauf von eingefügten Werbeblöcken.
- **Gebührenfinanzierte Programme** (z.B. Pay-Kabel oder öffentlich-rechtliche Sender) erhalten monatliche oder jährliche Gebühren von den Zuschauern und ergänzen diese Einnahmen meistens zusätzlich durch Werbeeinschaltungen.
- **Pay-per-View** sind spezielle Programmangebote, bei denen der Zuschauer eine definierte Gebühr pro Content-Konsumation bezahlt.

Im zeitlichen Ablauf erhalten die Pay-per-View-Angebote als erste die Möglichkeit, einen Film auszustrahlen. Dieses Business-Modell ist dem Verleih sehr ähnlich, da der Konsument pro Konsumation bezahlt und das Content-Produkt somit nicht dauerhaft besitzt. In diesem Bereich erfolgt zumeist eine Teilung der Pay-per-View-Einnahmen zwischen Distributor und Programmbetreiber.

Ein anderes Pricing-Modell wird bei freien und gebührenfinanzierten Programmen verwendet. Diese Sender erzielen ihre Einnahmen abhängig von den gewonnenen Zuschauern - eine höhere Anzahl von Zuschauern rechtfertigt höhere Preise für Werbeschaltungen bzw. führt (z.B. im Kabelprogrammen) zu höheren Abbonnentenzahlen.

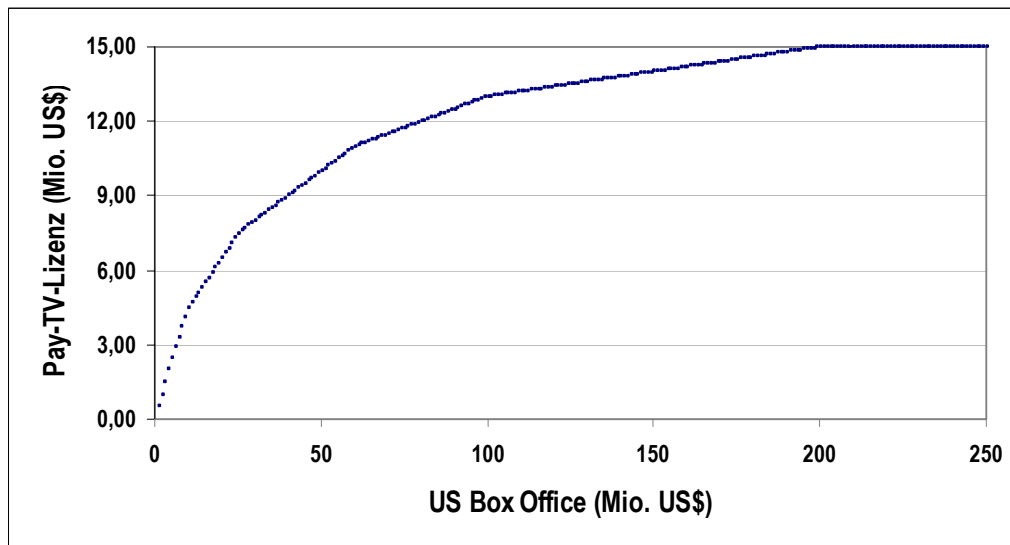


Abbildung 15: Zusammenhang von US-Box-Office und der üblichen Höhe der Pay-TV-Lizenz, mit zunehmender Höhe des Box Office sinkt der Einfluß auf die TV-Lizenz, Datenquelle: Daniels/Leedy/Sills (1998:74)

Es zeigt sich allerdings, dass die Schwankungsbreite des erzielten Marktanteils eines Senders an einem bestimmten Programmplatz (in Abhängigkeit vom ausgestrahlten Content) wesentlich geringer ist als die Schwankungsbreite der Box-Office-Einnahmen im Kino. „Titanic“ erzielte in den USA im Jahr 1997 ein Box-Office-Ergebnis von **600 Mio. US\$**, im gleichen Jahr erzielte das Tibet-Drama „Kundun“ ein Ergebnis von **6 Mio. US\$**. Trotzdem würde „Titanic“ an einem bestimmten Programmplatz nicht die 100fache Zuseherzahl erreichen wie „Kundun“, sondern vielleicht die 5 bis 10fache. Daher wird zwar als Maßzahl für die Festlegung des Ausstrahlungspreises eines Films das Box-Office-Ergebnis des Films zwar als Basis genommen, dieses wird aber mit einer logarithmischen Funktion verändert. Damit steigt der Preis für die Ausstrahlungslizenz von 0 - 100 Mio. US\$ relativ stark an und strebt dann seinem Maximalwert von ca. **15 Mio. US\$** entgegen¹.

Auf der anderen Seite ist der Umsatz aber wesentlich „nachhaltiger“ als im Kino. Filme können im Fernsehen über einen sehr langen Zeitraum immer wieder ausgestrahlt werden und verlieren zwar an Attraktivität, trotzdem können auch mit älteren Filmen gute Marktanteile erzielt werden. Somit stellt die Auswertung über TV eine langfristige Umsatzquelle für die Studios dar, die ähnlich wie der „Back Catalogue“ eines Buch-Verlags sehr rentable Umsätze liefert, das sie nicht mit zusätzlichen Produktions- oder Marketingkosten verbunden sind.

¹ Diese Preise beziehen sich auf einen „typischen“ Pay-Kabel-Betreiber in den USA.

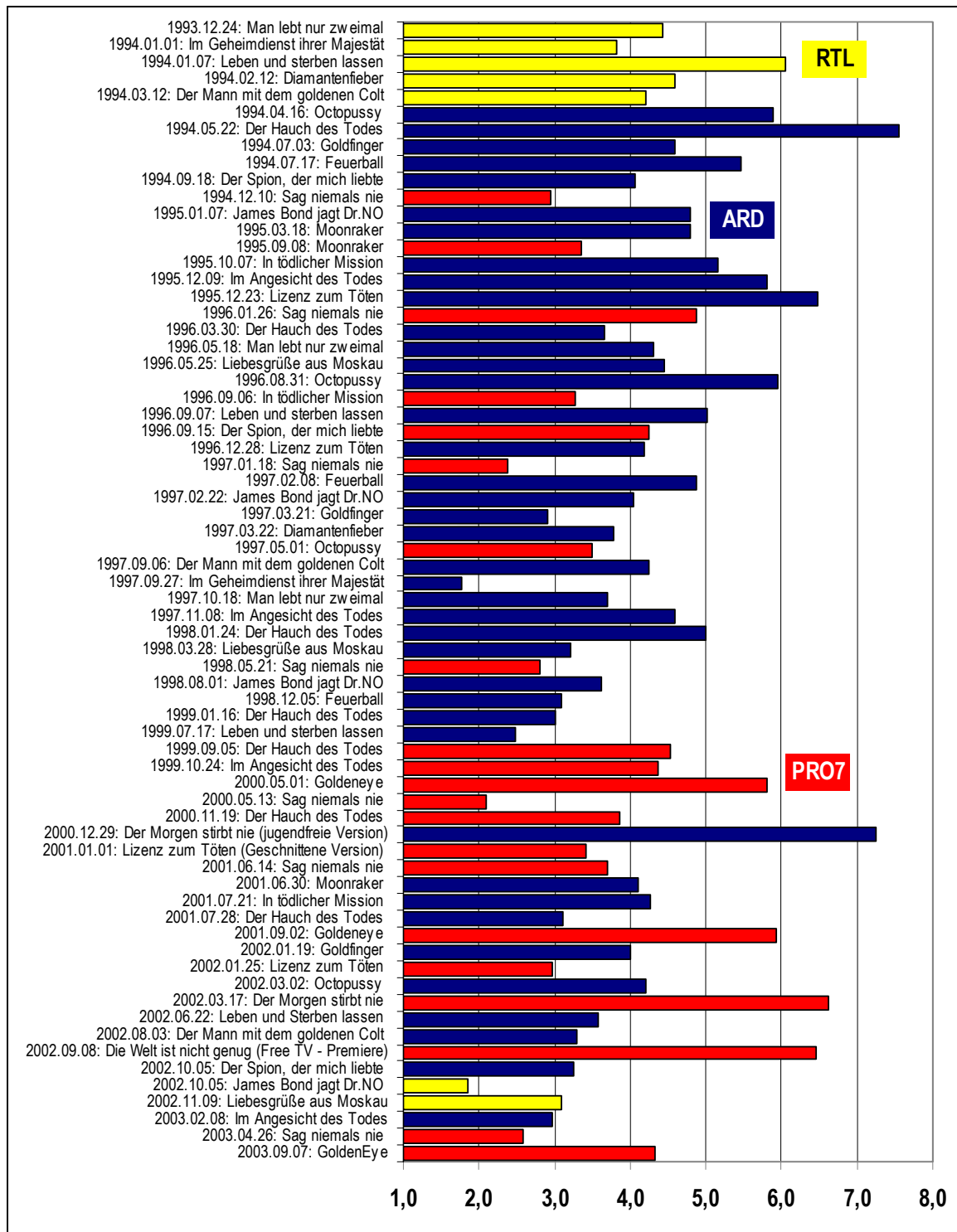


Abbildung 16: absolute Zuseheranzahl in Mio. bei Prime-Time-Ausstrahlungen von James-Bond-Filmen auf den Sendern RTL, ARD und PRO7, Datenquelle: AGF/GfK-Fernsehforschung/PC#TV, URL: <http://www.jamesbondfilme.de>

Das Beispiel „James Bond“ zeigt ein sehr erfolgreiches Content-Universum, in dem auch ältere Folgen immer noch gute Einschaltquoten erzielen. Auch ganz alte Episoden unterscheiden sich am gleichen Sender nicht um mehr als **50%** von den

neuesten James-Bond-Filmen. Obwohl das Box-Office als Maßzahl für den Lizenzpreis verwendet wird, konnte im Bond-Beispiel kein Zusammenhang zwischen Anzahl der Kinobesucher und den Einschaltquoten bei der jeweiligen Free-TV-Premiere hergestellt werden.¹

Free-TV-Premiere	Besucher Kino	Zuseher / TV	MA	Gew. Zuseher
Goldeneye (1999, ZDF)	4.166.980	10.500.000	13,0	11.065.385
Der Morgen stirbt nie (2000, ARD)	4.477.102	7.240.000	13,7	7.240.000
Die Welt ist nicht genug (2002, PRO7)	5.072.138	6.450.000	8,0	11.045.625

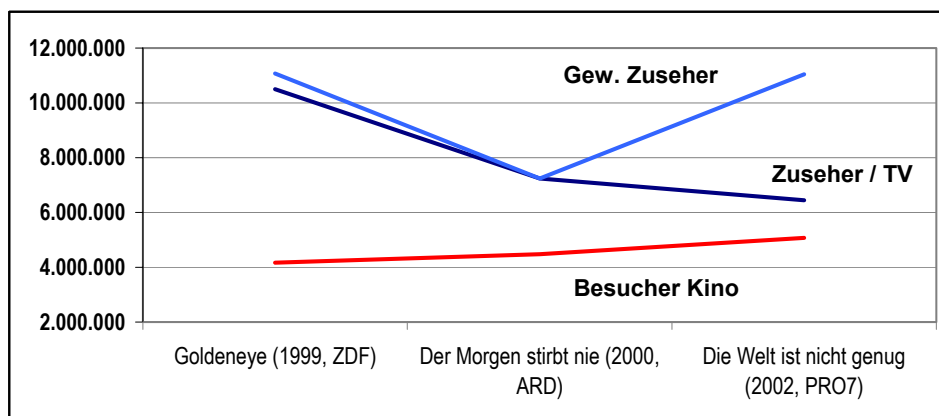


Abbildung 17: Zusammenführung der bei der Free-TV-Premiere erzielten Zuseheranzahl und der Besucheranzahl im Kino, unter Gew. Zuseher wurden die Zuseheranzahlen um den relativen Marktanteil der unterschiedlichen Sender bereinigt, Datenquellen: AGF/GfK-Fernsehforschung/PC#TV, URL: <http://www.jamesbondfilme.de>, Kinobesucher von URL: <http://lumiere.obs.coe.int>

Insgesamt stellt die Auswertung im Fernsbereich für die Studios eine sehr „sichere“ und „einschätzbare“ Einnahmenquelle dar. In vielen Fällen wird zwischen Studio und Sender auch nicht über einzelne Filme verhandelt, sondern über Pakete. In diesen Paketen können auch mehrere Filme eines Content-Universum zusammengefaßt werden. So soll Disney für die zehnjährige Auswertung der Harry-Potter-Filme auf seinen Broadcast- und Kabelkanälen etwa **130 Mio. US\$** an Warner bezahlt haben - das ist auch deshalb interessant, weil Warner zugunsten eines höheren Lizenzpreises auf die Auswertung auf den Warner-Kabelkanälen verzichtet hat.

Eine weitere Möglichkeit ist, daß sich die Sender verpflichten in sogenannten „Output Deals“ über einen längeren Zeitraum die Filme eines Studios abzunehmen. Die Studios nutzen diese Deals als stabile Grundlage der Finanzierung, die TV-Sender profitieren von einem gesicherten und exklusiven Programmangebot.²

¹ Natürlich ist die betrachtete Fallanzahl sehr gering - außerdem wurden die 3 Filme auf verschiedenen Sendern erstmalig ausgestrahlt, was die Vergleichbarkeit und Kontinuität der Daten ebenfalls verringert.

² Blanchet (2003:116)

2.5. Content-Auswertung über Merchandising

Ein Bereich, über den in der Literatur sehr wenig publiziert wird, ist die Auswertung von Content-Basen über Merchandising-Produkte. In diesem Bereich wird einem Produkthersteller (der meistens auch über etablierte Distributionskanäle verfügt) das Recht erteilt, Produkte herzustellen die bestimmte Bestandteile der Content-Basis verwenden (Filmname, Branding, Charaktere, Schauplätze, ...). Der Lizenzgeber (meistens das Studio) erhält im Gegenzug dafür einen bestimmten Prozentsatz der Großhandelsumsätze des Lizenznehmers („Royalty“). Oft wird ein Fixbetrag „up-front“, also noch vor Beginn der Produktion bzw. des Verkaufs der Produkte, vom Lizenznehmer an den Lizenzgeber abgeführt, was einer „Mindest-Umsatzgarantie“ durch den Lizenznehmer entspricht.

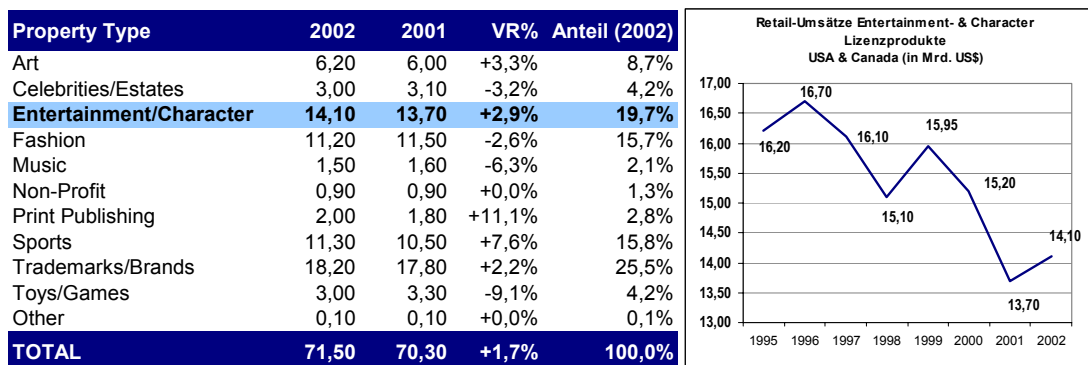


Abbildung 18: Umsätze von Lizenzprodukten in USA/Canada, gegliedert nach den verschiedenen „Properties“, alle Beträge in Mrd. US\$,
Quelle: EPM Communications / The Licensing Letter

Der Gesamtmarkt für lizenzierte Produkte umfaßte in USA/Canada im Jahr 2002 ein Volumen von **71,5 Mrd. US\$**, davon entfielen ca. **14,1 Mrd. US\$** auf die Lizenzierung von Entertainment- und Charakter-Produkten. Das entspricht einem Marktanteil von **19,7%** - die Entertainment-Produkte stellen somit nach den klassischen „Trademarks/Brands“ die zweitgrößte Basis für Merchandising-Produkte dar und erzielten von 2001 auf 2002 mit **+2,9%** wieder ein Wachstum, das über dem Branchenschnitt von **+1,7%** liegt. In der langfristigen Entwicklung haben die Entertainment-Produkte seit ihrem Höchststand im Jahr 1996 deutlich verloren, nämlich **-15,6%**. Dies liegt einerseits an einem Gesamtrückgang der Lizenzprodukte um **-2,4%** in diesem Zeitraum, andererseits an einem relativen Wachstum anderer Properties.

Property Type	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Range 2002
Art	7,0%	6,6%	7,1%	6,6%	6,4%	6,4%	3% - 10%
Celebrities/Estates	10,0%	9,0%	9,5%	7,0%	9,6%	8,4%	3% - 12%
Entertainment/Character	11,1%	11,3%	10,4%	10,4%	11,0%	10,8%	5% - 15%
Fashion	6,8%	6,2%	5,5%	7,2%	6,5%	6,8%	1,5% - 10%
Music	9,0%	9,0%	12,5%	13,5%		9,8%	7,5% - 12%
Non-Profit	7,3%	7,6%	6,0%		7,7%	6,8%	5% - 8%
Print Publishing	7,4%	7,4%	9,0%	9,5%		8,8%	7,5% - 10%
Sports	9,3%	9,5%	8,6%	8,4%	10,0%	8,3%	5% - 11%
Trademarks/Brands	6,6%	7,2%	7,4%	7,9%	7,5%	8,1%	4,5% - 12%
Toys/Games	6,8%	9,5%	8,1%	8,6%	9,5%	8,1%	5% - 10%
Overall Average	8,3%	8,7%	8,3%	8,5%	8,4%	8,3%	1,5% - 15%

Abbildung 19: erzielte Lizenzgebühren nach Properties
Quelle: EPM Communications / The Licensing Letter

Die erzielte Höhe der **Lizenzgebühren** im Entertainment-Bereich lag im Jahr 2002 bei ca. **10,8%** des Großhandelsumsatzes. Damit erzielt der Entertainment-Bereich die höchsten Lizenzgebühren der gesamten Branche. Durch die starke Position der Lizenzgeber werden von den Lizenznehmern zusätzlich oft auch Werbekostenbeiträge oder ein entsprechendes Marketingvolumen vertraglich gefordert.

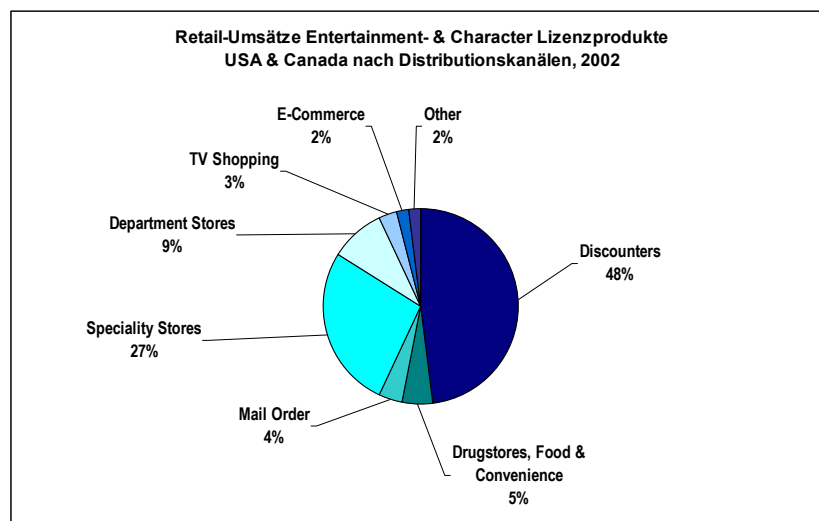


Abbildung 20: Umsätze von Entertainment-Lizenz-Produkten nach Distributionskanälen im Jahr 2002 in USA und Canada
Quelle: EPM Communications / The Licensing Letter

Die Distribution der Entertainment-Lizenzprodukte erfolgte historisch sehr stark in den Spezialstores, die beispielsweise neben Comics auch die entsprechenden Merchandising-Produkte im Sortiment hatten. In den letzten Jahren wurde dieser Bereich aber deutlich von den Discountern überholt, und so werden die größten Einzelumsätze von Firmen wie „Wal-Mart“ oder „Toys R Us“ erzielt. E-Commerce hat auch in diesem Bereich noch eine sehr geringe Bedeutung, obwohl fast alle Studios

mittlerweile auch direkt ihre Merchandising-Produkte auf denen eigenen Film-Webseiten anbieten.

Product Category	2002	2001	VR%	Anteil (2002)	Produktübersicht "Lord of the Rings"		
					Kategorie	Anz. Produkte	Anteil%
Accessories	1.100	1.050	+4,8%	7,8%	Games & Puzzles	121	12%
Apparel	810	750	+8,0%	5,7%	Books LOTR/Hobbit	91	9%
Domestics	510	490	+4,1%	3,6%	Biography & Movie Books	77	7%
Electronics	160	170	-5,9%	1,1%	Other Books by Tolkien	76	7%
Food/Beverage	600	560	+7,1%	4,3%	Bookmarks & Magnets	62	6%
Footwear	310	300	+3,3%	2,2%	Mugs & Goblets	59	6%
Furniture/Home Furnishings	110	120	-8,3%	0,8%	Jewelry	56	5%
Gifts/Novelties	1.285	1.250	+2,8%	9,1%	Posters	56	5%
Health/Beauty	150	145	+3,4%	1,1%	Postcards and Photos	50	5%
Housewares	140	140	+0,0%	1,0%	Sculptures	50	5%
Infant Products	470	450	+4,4%	3,3%	Other Collectibles	49	5%
Music/Video	560	530	+5,7%	4,0%	Audio Books	41	4%
Publishing	690	665	+3,8%	4,9%	Action Figures	37	4%
Sport Goods	60	60	+0,0%	0,4%	Keychains & Pins	35	3%
Stationery/Paper	325	310	+4,8%	2,3%	Movies & Music	35	3%
Toys/Games	4.400	4.475	-1,7%	31,2%	Collectible Figures	32	3%
Videogames/Software	2.415	2.230	+8,3%	17,1%	Journals & Calendars	30	3%
Other	5	5	+0,0%	0,0%	Art, Maps & Standups	26	2%
TOTAL	14.100	13.700	+2,9%	100,0%	Costumes & Clothing	24	2%
					Swords & Weapons	18	2%
					Pipes and Accessories	17	2%
					Gesamt	1.042	100%

Abbildung 21: Umsätze von Entertainment-Lizenz-Produkten in USA und Canada nach Produktbereichen in Mio. US\$, Gesamtübersicht Merchandisingprodukte zu „Lord of the Rings“, Quelle: EPM Communications / The Licensing Letter, URL <http://www.tolkientown.com>

Die Produktvielfalt der Filme ist gewaltig - die meisten Filme haben ein Merchandising-Sortiment von über **1.000 Produkten**, Jurassic Park soll kurz nach Start sogar über ein Gesamt-Sortiment von über **5.000 Produkten** verfügt haben.¹ In den Umsatzanteilen führt der Toy/Games-Bereich mit Gesamtumsätzen von 4,4 Mrd. US\$ im Jahr 2002 in den USA und Canada. Videogames sind zum zweitwichtigsten Umsatzträger mit **2,4 Mrd. US\$** geworden, gefolgt von „Gifts/Novelties“ (Geschenksartikel) mit **1,2 Mrd. US\$**.

Die obige Darstellung zeigt auch eine Übersicht der zum Film „Lord of the Rings“ verfügbaren Produkte gereiht nach Produktkategorien. Bei einem „Buch-affinen“ Content-Universum wie Lord of the Rings ist natürlich die Zahl der Lizenzprodukte in diesem Bereich höher als üblich, auch der Bereich „Schmuck“ ist für den Filmbereich eher unüblich aber durch den „Ring“ als zentrales Objekt hier überdurchschnittlich vertreten - die Zusammensetzung der Produktkategorien ist somit stark davon abhängig, welche Produktkategorien mit dem Inhalt des Films in Verbindung gebracht werden können.

Bei der Strukturierung eines Merchandising-Sortiments ist immer zu überlegen (a) welche Produkte mit dem Film in Zusammenhang gebracht werden können (Affinität) und (b) wie hoch die im Gesamtmarkt erzielten Umsätze in einer Kategorie sind - der resultierende Umsatz hängt von beiden Faktoren ab. Natürlich ist ein Schwert als

¹ Quelch (2000:5)

Produkt zu „Lord of the Rings“ sehr naheliegend und affin, trotzdem sind die Stückzahlen sehr begrenzt, da in dieser Kategorie absolut nur geringe Umsätze erzielt werden können.

	Risiko - Klassik Edition					
	Verkaufspreis:	42,90				
	Netto-VKP:	36,98				
	Großhandelspreis:	18,49				
	Wareneinsatz:	8,58				
	DB/Stück:	9,91				
	Herr der Ringe Risiko					
	Verkaufspreis:	47,90	Unterstellter Mengenzuwachs			
	Netto-VKP:	41,29	0%	50%	100%	200%
	Großhandelspreis:	20,65				
	Wareneinsatz:	8,58				
	Lizenzgebühr:	2,06	erzielter Deckungsbeitrag-Zuwachs			
	DB/Stück:	10,00	1%	51%	102%	203%

Abbildung 22: Sonder-Edition eines Gesellschaftsspiels unter Verwendung des Film-Brands
 Preise: www.buchwelt.de, Berechnung aufgrund von marktüblichen Aufschlägen und Royalties

Das obige Beispiel zeigt die Erlössituation aus der Sicht eines Lizenznehmers für ein Gesellschaftsspiel. Anlässlich des Filmstarts von „Herr der Ringe“ wurde eine Sonderedition des alten Spiels „Risiko“ herausgegeben. Diese wird in Deutschland zu einem Preis von **47,90 €** verkauft, während das „klassische“ Risiko **42,90 €** kostet. In der Berechnung des Deckungsbeitrages wurde für den Wareneinsatz ein **Markup-Faktor von 5** und eine **Lizenzgebühr von 10%** des Großhandelspreises unterstellt. In diesem Fall ist der erzielte Deckungsbeitrag nur geringfügig größer als beim „Original“. Der Zusatzprofit kommt somit wohl eher aus dem unterstellten Mengenzuwachs - bei einer verdoppelten Verkaufsmenge ist ein Profitzuwachs von **203%** möglich - daraus sind dann die initialen Kosten für die Erstellung der Sonderedition zu finanzieren.

Die Kalkulation der Merchandising-Produkte ist in den meisten Fällen ein Mix aus erzielbarem **Preis-Premium** und einem erwarteten **Mengenzuwachs**. Für den Lizenznehmer sind diese erwarteten Profite jedoch oft nicht zu variabilisieren - über die **Mindest-Lizenzgebühr** wird das Erreichen dieses Mengenzuwachses (und somit ein großes Risiko) auf den Lizenznehmer überwältzt. Durch diesen wirtschaftlichen Druck auf die Lizenznehmer fordern diese in den letzten Jahren verstärkt, daß die Filmfirmen ihre „Marken“ auch mit der gleichen Sorgfalt pflegen, wie dies klassische Markeninhaber tun und erwarten z.B. **Garantien** von den Studios, in welchem zeitlichen Abstand neue Filme zur Stimulierung der Umsätze des Content-Universums erscheinen werden.

Als „Echt-Beispiele“ wurden zum Abschluß dieses Kapitels noch einige in der Literatur verfügbaren Informationen über abgeschlossene Merchandising-Deals bzw. erzielte Merchandising-Umsätze zusammengestellt:

Film	Facts	Quelle
Batman	Hasbro erzielte mit Batman Produkten im Jahr 2001 ca. einen Umsatz von 35-40 Mio. US\$. Seit 1997 gab es keinen Batman-Film und die Lizenz von Hasbro läuft Ende 2002 aus.	The Licensing Letter, 15. Jul. 2002
Batman + weitere	Mattel lizenziert ein Bündel von Filmen von Warner für den Zeitraum von 3-6 Jahren: Batman, Superman, Justice League, Looney Tunes und Baby Looney Tunes. Industrie-Reports schätzen das Umsatzpotential dieser Properties auf 200 bis 600 Mio. US\$.	The Licensing Letter, 15. Jul. 2002
Harry Potter	Electronic Arts verkauft 9 Mio. Kopien des ersten Harry-Potter-Games. Videogames können 15-20% der gesamten Lizenzeinnahmen ausmachen - bei der jungen, männlichen Zielgruppe sogar bis zu 75% .	The Licensing Letter, 19. Mai. 2003
Harry Potter	1998 kaufte AOL Time Warner die Film- und Merchandising-Rechte an der Harry-Potter-Serie für 500 Mio. US\$. Warner verkaufte Merchandising-Lizenzen an 100 US-Firmen und 200 internationale Unternehmen. Coca-Cola bezahlte für das Recht, Potter-Bilder auf Coke-Flaschen zu drucken 150 Mio. US\$. Spielwarenerzeuger Mattel zahlte für Produktlizenzen 50 Mio. US\$. Die gesamten Merchandising-Umsätze der ersten beiden Potter-Filme werden auf 1 Mrd. US\$ geschätzt.	Format, Nr. 25 / 2003
Hulk	Lizenznehmer des Hulk-Films müssen zusätzlich zu den Royalties einen Marketing-Beitrag in der Höhe von 2% der Großhandelsumsätze leisten.	The Licensing Letter, 17. Feb. 2003
Jurassic Park	Für „Jurassic Park“ wurden weltweit 690 Lizenzen für 5.000 verschiedene Produkte vergeben. Daraus wurden internationale Lizenzgebühren-Einnahmen von über 50 Mio. US\$ erwartet. Dabei wurde als Lizenzgebühr zumeist ein Prozentsatz von 10% des Großhandelspreises und ein Vorschuß von 50% des geschätzten Gesamtvolumens vereinbart. Zusätzlich wurden die Marketingbudgets der Lizenznehmer definiert.	Quelch (2000:5)
Lion King	Ein Monat nach Start von „Lion King“ waren ca. 1.000 Merchandising-Produkte in den USA im Verkauf, darunter Bekleidung, Süßigkeiten, Spielwaren, Spiele, Bettdecken, Taschen, Zahnbürsten und Plüschtiere. Es wird geschätzt, das im ersten Jahr 1 Mrd. US\$ an Umsatz mit Merchandising-Produkten erzielt wurde, davon 110 Mio. US\$ in den verschiedenen Disney-Parks und Shops.	Reavis (1998:8)
Spiderman	Nach Schätzungen von TLL erzielte Spiderman im Jahr 2002 in den USA und Canada Umsätze mit Merchandising-Produkten in der Höhe von 1,2 Mrd. US\$. Darin enthalten sind sowohl die Film- als auch die „klassischen“ Spiderman-Produkte	The Licensing Letter, 21. Feb. 2003
Spiderman	Im Jahr 2002 erzielte Spiderman in den USA und Canada mit filmbasierten Produkten 700-800 Mio. US\$, die comicbasierten Produkte erreichten Umsätze in der Höhe von 300-400 Mio. US\$.	The Licensing Letter, 6. Jan. 2003
Star Wars	Star-Wars-Umsätze 1977-1997 Box Office weltweit (inkl. Special Edition 1997): 1.800 Mio. US\$ Video Verkauf weltweit (inkl. Special Edition) 500 Mio. US\$ Spielzeug 1.200 Mio. US\$ Bücher und Comics 300 Mio. US\$ CD-ROMS und Computerspiele 300 Mio. US\$ Kleidung und Accessoires 300 Mio. US\$ Gesamt: 4.400 Mio. US\$	„Star Wars Money Machine“, Wired, Nov. 1997 in Blanchet (2003:149)

Abbildung 23: Merchandising-Deals und Umsätze

2.6. Content-Auswertung über Themenparks

Im Jahr 1995 hat Walt Disney mit der Eröffnung von Disneyland in Kalifornien ein völlig **neues Segment der Content-Auswertung** eröffnet. Vor 1955 war das Segment des „Location Based Entertainment“¹ durch die einzelne Hochschaubahnen, Weltausstellungen oder kleinen Vergnügungsparks wie dem Prater in Wien besetzt (errichtet anlässlich Weltausstellung im Jahr 1873). In den heutigen Themenparks werden die **klassischen Elemente eines Vergnügungsparks** (Hochschaubahn, Karussell, Erlebnisräume, ...) in Verbindung mit einem Großthema inszeniert (im Fall der Filmstudios meist die Summe der Content-Universen des jeweiligen Studios). Disney positioniert sich im Sinne seiner Dachmarke und der einzelnen Content-Universen als Park für „Kinder und Familie“, während die Warner Brothers Movie World oder die Universal Studios auch die Jugendlichen und Erwachsenen ansprechen (mit Attraktionen wie „Terminator“, „Der weiße Hai“ oder „Der Hulk-Ride“). Die Themenparks sind meist zusätzlich in „**Unterwelten**“ organisiert, die auch eine gewisse „Zielgruppenausrichtung“ der Attraktionen ermöglicht. Während in Disneyland das „Fantasyland“ vor allem die kleinen Kinder anspricht, ist das „Discoveryland“ auch für ältere Kinder oder Jugendliche geeignet. In der „Warner Brothers Movie World“ soll das „Looney Tunes Land“ die kleineren Kinder ansprechen, „Gotham City“ ist als Schauplatz der Batman-Filme vor allem für Jugendliche und Erwachsene geeignet.

Die Themenparks haben sich seit 1955 zu einer Industrie von weltweit **545 Mill. Besuchern** und einem Umsatz von **13,5 Mrd. US\$** im Jahr 2000 entwickelt, wovon ca. 6,6 Mrd. US\$ auf Nordamerika entfallen.² Damit liegen die Themenparks nur um 14% unter den gesamten Box-Office-Einnahmen in den USA im Jahr 2000, benötigen dafür aber nur 19% der Besucher. Während die Box-Office-Einnahmen von 500 neu produzierten Produkten (Filmen) erzielt wurden, bleiben die Attraktionen in den Themenparks oft über Jahre oder gar Jahrzehnte unverändert und werden in identischer Form in den verschiedenen „Niederlassungen“ eines Themenparks multipliziert. Alle 1-2 Jahre wird eine neue Attraktion ergänzt, um auch Anreize für einen Wiederholungsbesuch zu bieten. Trotzdem reichen (z.B. im Fall von Eurodisney im Jahr 2002) diese Einnahmen nicht aus, um die gewaltigen **Investitionskosten** und die dafür erforderliche Finanzierung bzw. die hohen Personalkosten zum Betrieb des Parks zu decken. Hat die Errichtung des „Original-Disneylands“ in Kalifornien noch

¹ Vogel (1986/2001:339)

² Vogel (1986/2001:344)

1,4 Mrd. US\$ gekostet, so hat dessen Erweiterung um das Disney-Land-Ressort bereits **6,8 Mrd. US\$** verschlungen.¹

Die Einnahmen der Freizeitparks setzen sich aus den Bereichen Eintritte, Speisen/Getränke und Merchandising zusammen. Dabei entfielen in Amerika im Jahr 1997 auf die **Eintritte 42,4%**, auf **Speisen/Getränke 22,5%** und auf **Merchandising 16,3%**. 35% der Umsätze wurden für **Personalkosten** aufgewendet, 8% für **Marketing**. Insgesamt konnten die Themenparks in Amerika im Jahr 1997 eine Profitmarge (vor Zinsen und Steuern) von 17,6% erzielen.²

Attraktionen Eurodisney nach Gebieten	
Adventureland	4
Discoveryland	6
Fantasyland	12
Frontierland	6
Main Street USA	1
Anzahl Attraktionen Eurodisney Gesamt	29
Herleitung der Lizenzeinnahmen für eine Attraktion	
Themenpark-Einnahmen Eurodisney 2002 (Mio. €)	526,0
durchschnittliche Einnahmen pro Attraktion	18,1
Einnahmen für Lizenzgeber (10% gemäß Lizenzvertrag)	1,8
<u>Lizenzeinnahmen für eine Attraktion pro Jahr</u>	
bei 4 Themenparks (Disney)	7,3
bei 3 Themenparks (Warner-Brothers)	5,4

Abbildung 24: Errechnung der möglichen, jährlichen Lizenzeinnahmen pro Attraktion, unterstellt wurde das Einnahmepotential pro Attraktion von Eurodisney im Jahr 2002, und Konditionen des Lizenzvertrags zwischen Eurodisney und „The World Disney Company“, Datenquelle: Eurodisney S.C.A., Annual Report 2002, URL: <http://www.movieworld.de>, <http://www.eurodisney.com>

In diesem Rechenbeispiel wurde versucht, aus der Sicht eines Rechte-Inhabers (also z.B. eines Studios) die möglichen jährlichen Erträge aus der Auswertung eines Content-Universums über Themenparks zu errechnen. Für diesen Zweck ist Eurodisney sehr gut geeignet, da es nicht in 100%igen Besitz des Disney-Konzerns steht und somit eine „saubere“ Abgrenzung von Rechte-Inhaber und Themenpark-Betreiber vorliegt. Die Gesamteinnahmen von Eurodisney aus dem Themenpark-Bereich (daneben gibt es noch den Hotel-Bereich) wurden über die Anzahl der Attraktionen auf die Einzelattraktion zurückgeführt. Von diesen Netto-Einnahmen erhält der Rechte-Inhaber eine **Lizenzgebühr von 10%**. Aus dieser (stark vereinfachten) Berechnung würde sich somit für den Lizenzgeber pro Attraktion ein

¹ Grover (2001)

² Datenquelle: International Association of Amusement Parks & Attractions, 1997 in Vogel (1986/2001:344)

Einnahmepotential von **1,8 Mio. €** pro Jahr ergeben.¹ Bei Kooperation mit einem Multi-Themenpark-Betreiber wären somit pro Jahr Einnahmen von **5,4 Mio. €** bis **7,3 Mio. €** erzielbar. Wirtschaftlich interessant ist dabei, daß diese Einnahmen über eine relativ langen Zeitraum (Attraktionen werden mindestens über einen Zeitraum von 10 Jahren beibehalten) erzielbar sind - auf der anderen Seite ist meist nur eine Attraktion pro Content-Universum möglich - Fortsetzungen der Filme führen eher nur zu einem „Relaunch“ der Attraktion.




				
Batman Adventure	Lethal Weapon Pursuit	Riddler's Revenge	Wild, Wild West	Looney Tunes Adventure
				
Neverending Story	Gremlin Invasion	Superman: Ride of Steel	Batman: Night Flight	Lex Luthor's Invertatron (Superman)

Abbildung 25: Auswertung von Content-Universen in der „Warner Brothers Movie World“ - Standorte derzeit in Deutschland, Spanien und Australien
Quelle: URL <http://www.movieworld.de>, <http://www.coasterforce.com>

Die Entertainment-Parks sind somit eine interessante Auswertungsform, weil sie einerseits den Konsumenten ein Content-Universum in seiner intensivsten Form „erleben“ lassen und damit einen starken, positiven Halo-Effekt (siehe Kapitel 4.1) bewirken können. Außerdem sichern die Themenparks einen langfristigen Lizenzumsatz, der auch noch lange nach Launch des Content-Universums eine stabile Umsatzquelle darstellen kann.

¹ Unklar ist, was die genauen Leistungen des Lizenzgebers im Rahmen dieses Lizenzvertrages sind. Es wäre möglich, daß der Disney-Konzern auch die Entwicklungskosten für die einzelnen Attraktionen trägt und somit nicht nur die Nutzungsrechte des „Films“ sondern auch das Entwicklungs-Know-how der Attraktion lizenziert. In diesem Falle wären die Erträge natürlich geringer, da aus der Lizenzgebühr auch die Attraktionsentwicklung zu finanzieren wäre.

2.7. Content-Auswertung über Tie-in-Kampagnen

Eine weitere Möglichkeit, wirtschaftlichen Wert aus einem Content-Universum zu ziehen, sind Tie-in-Kampagnen. Dabei nutzen Firmen das von einem Content-Universum repräsentierte Image, um dieses auf ihre Produkte zu übertragen:











			
<p>alle Samsung-Produkte werden mit Matrix-Sujets auf den Displays in den Kampagnen gezeigt</p>	<p>TV-Spot für das Samsung Camera Phone, das Telefon wird in Szenen aus dem Film eingeblendet</p>	<p>Micro-Website in Samsung im Matrix-Style und mit Produktinfos Samsung und Gratis-Downloads von Matrix-Content (Bilder)</p>	
			
<p>Powerade - spezielle Edition der Flasche</p>	<p>Print-Sujet Powerade</p>	<p>TV-Spot Powerade mit einem Schauspieler (nicht aus dem Film) im Agenten-Styling</p>	<p>Micro-Website Powerade im Matrix-Styling</p>
			
<p>Heineken Produkt Sujet mit Matrix-Typo und Hintergrund</p>	<p>Heineken-Logo verwandelt sich auf der Website langsam in die Matrix-Farbwelt & die typischen Matrix-Symbole tauchen auf</p>	<p>Heineken-TV-Spot mit nachgespielter „Matrix-Szene“</p>	<p>Micro-Website im Matrix-Styling und Fotos aus dem Film und aus dem Heineken-TV-Spot</p>
			
<p>„Which star of 'Matrix Reloaded' did all its own stunts?“, Cadillac-Print-Sujet</p>	<p>Cadillac-Product-Placement im Film, 15 Minuten lange Highway-Szene auf einer Micro-Website von Cadillac wurde über die Hintergründe der Szene berichtet</p>		

Abbildung 26: Tie-in-Kampagnen der Partner von „Matrix Reloaded“

Die Tabelle zeigt Beispiele der Tie-in-Kampagnen zum Start des Films „Matrix Reloaded“. Samsung hat dabei alle laufenden Produkt-Kampagnen rund um den Film im „Matrix-Design“ gestaltet und auf den Produkten (Fernseher, Laptops, Bildschirme, Mobiltelefone) ausschließlich Matrix-Sujets abgebildet. Powerade hat eine eigene Edition der Flaschen erzeugt die mit den typischen Matrix-Symbolen versehen war, es kam also im Rahmen der Kampagne auch zu einem „Tie-in-Produkt“.

Die Deals werden bei Tie-in-Kampagnen meistens nach folgendem Muster verhandelt: Der Werbepartner erhält die Möglichkeit, seine eigenen Produkte im Zusammenhang mit Sujets, Charakteren, Schauplätzen oder dem „Brand“ des Films zu bewerben. Im Gegenzug verpflichtet sich der Werbepartner ein bestimmtes **Werbevolumen** zur Verfügung zu stellen, in dem der Film prominent vertreten ist - das Studio kann somit eigene Medialeistung mit der Leistung der Werbepartner substituieren und spart Marketing-Kosten. Eine Schwierigkeit stellen dabei oft die unterschiedlichen Timing-Anforderungen dar - während der Partner seine Produkte erst nach dem Film-Launch mit der Tie-in-Kampagne bewerben will braucht das Studio die zusätzlich Medialeistung vor Start des Films.

Die typischen Instrumente der Tie-in-Kampagnen sind meistens:

- **Kombinierte Anzeigen-Sujets**, die CI-Elemente beider Partner enthalten.
- **Werbespots**, die Filmmaterial oder Teile des Film-Trailers verwenden.
- **Internet-Microsites**, die zur „klassischen“ Website des Werbepartners ergänzt werden und somit einen wesentlich höheren grafischen und funktionalen Spielraum erlauben.
- **Tie-in-Produkte** - also Produkte des Werbepartners auf denen vorübergehend Elemente des Films (Branding, Charaktere, Schauplätze) integriert werden und somit ein zusätzlicher Anreiz für den Kauf besteht. Im Gegensatz zum Lizenzprodukt sind hier sowohl die Herstellermarke als auch die „Film-Marke“ am Produkt für den Konsumenten ersichtlich.

Die Tie-in-Kampagnen sind oft auch kombiniert mit einem „**Product Placement**“ der Produkte des jeweiligen Herstellers im Film. Dieses Product Placement wird auch oft durch Werbeleistung abgegolten, oder aber durch andere Leistungen des Werbepartners (Cadillac hat beispielsweise für die Highway-Szene „Matrix Reloaded“ ca. 30 Autos gratis zur Verfügung gestellt, wodurch der Film die Produktionskosten senken konnte).

2.8. Gesamtwertschöpfung

Wie für jedes andere wirtschaftliche Gut gilt auch für Content: der Wert ergibt sich aus der Summe aller diskontierten, zukünftigen Cash-Flows die durch den jeweiligen Content erzielbar sind. Die vorherigen Kapitel haben aufgezeigt, in welchen Bereichen und mit welchen Business-Modellen in den verschiedenen Auswertungssparten Umsätze und in der Folge Cash-Flows erzielt werden können.

Da sich diese Arbeit primär mit der „Auswertung“ von Content-Universen beschäftigt, wird die Betrachtung der Kosten von Content-Produkten nicht mit der gleichen Ausführlichkeit durchgeführt wie die Umsatz-Seite. Die Kostenseite wird auch in den Film-Profit-Darstellungen der meisten Studios nur in sehr groben Blöcken genannt, und soll in der Gesamtwertschöpfungs-Betrachtung auch auf dieser Ebene berechnet und in die Cash-Flow-Betrachtung eingefügt werden.

Beispiel	Major Theatrical Release, 1992	Who Framed Roger Rabbit	Commando	Power Lunch	Jurassic Park	The Lion King	Pocahontas	Three Men and a Baby
Datenquelle	Leedy in Vogel (1986/2001:118)	"Hollywood Reporter" in Vogel (1996/2001:132)	"Hollywood Reporter" in Vogel (1996/2001:132)	Daniels/Leedy/ Silts (1998:25-26)	Quelch (2000:13)	Smith Barney in Reavis (1998:3)	Smith Barney in Reavis (1998:3)	Litwak (1994/2002:265)
Jahr	1992	1988	1985	(theor. Film)	1993	1994	1995	1991
Theatrical Film Rental	50.000.000 50,0%	80.763.000 39,4%	17.941.000 27,5%	45.000.000 40,4%	207.800.000 29,3%	156.500.000 14,2%	71.000.000 11,9%	80.990.413 53,1%
Nontheatrical Film Rental	1.000.000 1,0%	2.316.000 1,1%		1.000.000 0,9%	4.156.000 0,6%			
Royalty on Home Video	5.000.000 5,0%	26.573.000 13,0%	6.045.000 9,3%	6.000.000 5,4%	84.000.000 11,8%	300.000.000 27,3%	145.000.000 24,2%	
Pay Television	4.000.000 4,0%			13.000.000 11,7%	16.500.000 2,3%			
Free Television				5.000.000 4,5%	29.200.000 4,1%			
Domestic	60.000.000 60,0%			70.000.000 62,8%	341.656.000 48,1%	456.500.000 41,5%	216.000.000 36,1%	80.990.413 53,1%
Domestic% (Domestic+Foreign)	60,6%			63,5%	56,0%	52,1%	53,9%	71,3%
Foreign Film Rental	20.000.000 20,0%	80.102.000 39,1%	24.022.000 36,8%	28.300.000 25,4%	200.000.000 28,2%	219.000.000 19,9%	100.000.000 16,7%	32.559.620 21,3%
Foreign Royalty Home Video	5.000.000 5,0%			6.200.000 5,6%	37.333.333 5,3%	200.000.000 18,2%	85.000.000 14,2%	
Foreign Pay Television	9.000.000 9,0%			1.700.000 1,5%	9.700.000 1,4%			
Foreign Free Television	5.000.000 5,0%			4.000.000 3,6%	21.100.000 3,0%			
Foreign	39.000.000 39,0%			40.200.000 36,1%	268.133.333 37,8%	419.000.000 38,1%	185.000.000 30,9%	32.559.620 21,3%
Foreign% (Domestic+Foreign)	39,4%			36,5%	44,0%	47,9%	46,1%	28,7%
Theatrical Total	70.000.000 70,0%	160.865.000 78,4%	41.963.000 64,3%	73.300.000 65,7%	407.800.000 57,5%	375.500.000 34,1%	171.000.000 28,5%	113.550.033 74,4%
Nontheatrical Total	1.000.000 1,0%	2.316.000 1,1%		1.000.000 0,9%	4.156.000 0,6%			2.451.131 1,6%
Home Video Total	10.000.000 10,0%	26.573.000 13,0%	6.045.000 9,3%	12.200.000 10,9%	121.333.333 17,1%	500.000.000 45,4%	230.000.000 38,4%	13.242.932 8,7%
Television Total	18.000.000 18,0%	9.689.000 4,7%	16.512.000 25,3%	23.700.000 21,3%	76.500.000 10,8%			23.353.668
Merchandise Royalties	1.000.000 1,0%	5.686.000 2,8%	725.000 1,1%	1.300.000 1,2%	100.000.000 14,1%	225.000.000 20,4%	198.000.000 33,1%	12.445 0,0%
Gross Revenue	100.000.000 100,0%	205.120.000 100,0%	65.245.000 100,0%	111.500.000 100,0%	709.789.333 100,0%	1.100.500.000 100,0%	699.000.000 100,0%	152.610.209 100,0%
Distribution Fees	33.750.000 33,8%	68.259.000 33,3%	22.122.000 33,9%	37.000.000 33,2%	141.957.867 20,0%	220.100.000 20,0%	119.800.000 20,0%	49.798.213 32,6%
Advertising	66% 25,0%	31% 48.333.000 23,6%	59% 11.529.000 17,7%	100% 22.000.000 19,7%	74% 60.000.000 8,5%	103% 82.000.000 7,5%	65% 32.000.000 5,3%	35.125.096 23,0%
Residuals	1,5% 1.500.000	1,7% 3.415.000	4,8% 3.135.000	4,5% 5.000.000	1,9% 13.700.000	2,0% 22.010.000	2,0% 11.980.000	2,0% 2.990.426
Release Prints	3,0% 3.000.000	2,8% 5.746.000	5,2% 3.387.000	7,2% 8.000.000	1,1% 8.000.000	0,7% 8.000.000	1,3% 8.000.000	4.617.978 3,0%
Taxes	2,0% 2.000.000	1,4% 2.949.000	2,5% 1.608.000	2,7% 3.000.000	1,2% 8.517.472	1,2% 13.206.000	1,2% 7.188.000	2.289.052 1,5%
Other Expenses	2,8% 2.750.000	1,8% 3.691.000	2,0% 1.292.000	3,6% 4.000.000	2,0% 14.195.787	2,0% 22.010.000	2,0% 11.980.000	1.968.991 1,3%
Distribution Expenses	34.250.000 34,3%	64.134.000 31,3%	20.951.000 32,1%	42.000.000 37,7%	104.413.259 14,7%	147.226.000 13,4%	71.148.000 11,9%	46.991.543 30,8%
Production Cost	14,0% 14.000.000	24,7% 50.579.000	24,4% 15.946.000	17,9% 20.000.000	8,5% 60.000.000	5,5% 60.000.000	10,0% 60.000.000	13.241.723 8,7%
Production Overhead	3,7% 7.587.000	3,7% 7.587.000		2,7% 3.000.000	0,4% 3.000.000	0,8% 9.000.000	1,5% 9.000.000	1.986.258 1,3%
Interest	2,0% 2.000.000	8,3% 17.105.000	4,8% 3.129.000	5,4% 6.000.000	0,8% 6.000.000	1,0% 11.005.000	1,0% 5.990.000	1.291.866 0,8%
Negative Cost	16.000.000 16,0%	75.271.000 36,7%	19.075.000 29,2%	29.000.000 26,0%	69.000.000 9,7%	80.005.000 7,3%	74.990.000 12,5%	16.519.847 10,8%
Net Profit b.Part./Deferm.	16.000.000 16,0%	-2.544.000 -1,2%	3.097.000 4,7%	3.500.000 3,1%	394.418.208 55,6%	653.169.000 59,4%	333.062.000 56,6%	39.300.606 25,8%
Participations/Deferments	7,9% 7.900.000	8,3% 17.054.000	0,6% 396.000	4,5% 5.000.000	21,1% 150.000.000			12.268.343 8,0%
Net Profit	8.100.000 8,1%	-19.538.000 -9,6%	2.701.000 4,1%	-1.500.000 -1,3%	244.418.208 34,4%	653.169.000 59,4%	333.062.000 56,6%	27.032.263 17,7%

Abbildung 27: in der Literatur dokumentierte Beispiele von Film-Profit-Rechnungen, die jeweilige Quelle ist beim jeweiligen Beispiel genannt, rosa Markierungen kennzeichnen Veränderungen durch den Autor, um die Berechnungen vergleichbar zu machen

In diesen Profit-Rechnungen spiegeln sich alle Auswertungs-Formen der vorherigen Kapitel wieder, ergänzt um die typischen Kostenstrukturen eines Films für Produktion, Marketing und Vertrieb. Erklärungsbedürftig sind vor allem folgende Werte:

- **Distribution Fees:** Für die Distribution eines Films in den verschiedenen Kanälen verrechnet jedes Studio an das einzelne Filmprojekt eine „Distribution Fee“ in der Höhe von 30-50% des jeweiligen „Gross-Revenues“. Üblicherweise werden von den großen Studios bei nationalem Vertrieb 30% Gebühr verrechnet, beim internationalen Vertrieb 40%.
- **Advertising:** sind die Marketing-Kosten für die Einführungskampagne bzw. für weiterführende Marketingmaßnahmen.
- **Residuals:** sind Zahlungen an Schauspieler, Autoren, Regisseure, Musiker und Arbeiter am Set, für die über das Kino hinausgehende Verwertung eines Films - diese werden von den jeweiligen Guilds¹ (SAG, DGA, WGA) verhandelt und festgelegt.
- **Release Prints:** sind die Kosten für die Herstellung der Filmkopien.
- **Production Cost** (auch „Negative Cost“): sind die Kosten für die Herstellung des Films bis zum Negativ, das dann kopiert werden kann. Diese Kosten enthalten alle Bereiche von der Erstellung des Drehbuchs bis zum Abschluß der Post-Production.
- **Participations/Deferments:** sind Umsatz- oder Profitbeteiligungen, die Schauspielern, Regisseuren oder Autoren gewährt wurden. Diese können auf den verschiedensten Ebenen und aufgrund verschiedenster Berechnungsmodelle vereinbart werden.
- **Interest:** sind die dem Filmprojekt vom Studio in Rechnung gestellten Zinsen für die Finanzierung des Projekts, meist zu einem Satz von 125% des Prime-Rate-Satzes der Bank of America.

Um eine Gesamtwertberechnung eines Content-Universums durchführen zu können, wurde ein Modell erstellt, das aus bestimmten Eckparametern eine Wertberechnung durchführen kann. Das Ziel war es, auf der einen Seite ein „überschaubares“ Modell zu entwickeln, das aber auf der anderen Seite alle wesentlichen Mechanismen der bisherigen Analysen abbildet.

¹ Die Guilds (Screen Actors Guild, Directors Guild und Writers Guild) sind sehr mächtige Organisationen in der amerikanischen Filmindustrie. Sie regeln die Mindest-Gehälter der jeweiligen Berufsgruppe bzw. die Zusatzzahlungen für weitere Verwertung der Filmprodukte.

Einspielergebnis / Kostenstruktur	
US-Box-Office	250.000.000
Marketing-Budget	80.000.000
Produktions-Budget	100.000.000
Rechte-Aquisition	0,1%
Konzeption / Drehbuch	1,0%
Talent	25,0%
Pre-Production	8,0%
Production	50,9%
Post-Production	15,0%
Gesamt	100,0%
Produktions-Overhead	15,0%
Sonstige Kosten	60,0%

Risikozins	
Develop.	15,0%
Entw.	13,5%
Talent	12,2%
Pre-Prod.	10,9%
Prod.	9,8%
Preview	8,9%
Kino USA	3,0%
Kino Int.	2,7%
Video USA	0,5%
Video Int.	0,0%
Basiszins	8,0%

Ertrags-Markup-Faktoren		Kagan 1998	Kagan 2008
Merchandising Markup	24%	24%	21%
Home Video Markup	66%	66%	58%
PPV Markup	11%	11%	43%
Kino Rentals - Int-Markup	116%	116%	144%
Merchandising - Int-Markup	172%	172%	198%
Home Video - Int-Markup	65%	65%	48%
TV - Int-Markup	126%	126%	153%
Pay-per-View - Int-Markup	102%	102%	104%

Distribution-Fees / Beteiligungen	
Distribution Fee USA	30%
Distribution Fee Int.	40%
Gross-Beteiligungen	5%
Net-Profit-Beteiligungen	20%

Abbildung 28: Parameter des Wert-Modells

Die Parameter wurden auf eine Schätzung des Box-Office-Ergebnisses, des Marketing-Budgets, der Produktionskosten und einer groben Aufteilung der Produktionskosten auf die Hauptkategorien zurückgeführt. Für die verschiedenen Umsatzkategorien können Markup-Prozentsätze eingegeben werden - diese geben an, welchen Multiplikator das Projekt in dieser Kategorie bezogen auf den Kino-Bereich erzielt. Daneben finden sich die Markup-Schätzungen der US-Filmindustrie von Paul Kagan Associates für das Jahr 1998 und eine Projektion für 2008.¹ Außerdem können die Distribution-Fees und vereinbarte Gross- bzw. Net-Profit-Beteiligungen festgelegt werden.

Position	Betrag	%D1	%D2	Umsatz Endkunden	Start-Monat	VNR	Verlauf	PNR	Phase	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10	Gesamt
Rechte-Aquisition	100.000				1	1	lin-Mon	1	Develop.	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1
Konzeption / Drehbuch	1.000.000				3	3	lin-Mon	2	Entw.	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,0
Talent	25.000.000				7	9	lin-Mon	3	Talent	-16,7	-8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-25,0
Pre-Production	8.000.000				9	4	lin-Mon	4	Pre-Prod.	-3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-8,0
Production	50.900.000				13	9	lin-Mon	5	Prod.	-0,0	-50,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-50,9
Post-Production	15.000.000				22	2	lin-Mon	6	Preview	0,0	-15,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-15,0
Produktions-Overhead	15.000.000						%Prod	6	Preview	-3,9	-11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-15,0
sonstige Kosten	60.000.000						%Prod	6	Preview	-15,5	-44,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-60,0
Marketing	80.000.000				24	1	Kino/BB	6	Preview	0,0	-68,0	-12,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-80,0
Merchandising (USA)	23.823.529	10,0%	50,0%	478.470.588	24	5	Merch	7	Kino USA	0,0	0,5	5,3	4,1	3,3	2,8	2,4	2,0	1,8	1,6	23,8
Kino Rentals (USA)	125.000.000	50,0%	70,0%	357.142.857	24	1	Kino/BB	7	Kino USA	0,0	106,3	18,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	125,0
Merchandising (Int.)	40.976.471	10,0%	50,0%	819.529.412	25	5	Merch	7	Kino USA	0,0	0,0	9,5	7,3	5,8	4,9	4,1	3,6	3,1	2,7	41,0
Kino Rentals (Int.)	145.000.000	50,0%	70,0%	414.285.714	25	1	Kino/BB	8	Kino Int.	0,0	0,0	145,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	145,0
Pay-per-View (USA)	14.702.970	30%	90%	54.455.446	30	1	Kino/BB	8	Kino Int.	0,0	0,0	14,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,7
Pay-per-View (Int.)	14.997.030	30%	90%	55.544.554	31	1	Kino/BB	8	Kino Int.	0,0	0,0	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0
Home Video (USA)	107.345.455	40%	55%	487.933.884	31	4	Video	9	Video USA	0,0	0,0	24,5	22,8	12,3	10,0	9,5	9,4	9,4	9,4	107,3
Home Video (Int.)	69.774.545	40%	55%	317.157.025	32	4	Video	10	Video Int.	0,0	0,0	14,0	16,2	8,3	6,6	6,2	6,2	6,2	6,2	69,8
TV (USA)	135.361.049	30%		451.203.497	38	3	TV	10	Video Int.	0,0	0,0	0,0	42,5	0,0	36,1	0,0	30,7	0,0	28,1	135,4
TV (Int.)	170.554.922	30%		568.516.407	40	3	TV	10	Video Int.	0,0	0,0	0,0	53,5	0,0	45,5	0,0	38,7	0,0	32,9	170,6
Distribution Fee USA	121.869.901									0,0	-32,0	-19,0	-20,8	-4,7	-14,7	-3,6	-12,6	-3,4	-11,1	-121,9
Distribution Fee International	176.521.187									0,0	0,0	-73,4	-30,8	-6,7	-22,8	-4,2	-19,4	-3,7	-16,7	-176,5
Gross-Beteiligungen	42.376.799									-1,0	-5,3	-12,3	-7,3	-1,5	-5,3	-1,1	-4,5	-1,0	-3,9	-42,4
kalk. Zinsen										-1,0	-9,9	-5,9	-0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-17,1
kalk. Profit vor Bet.	234.639.936									0,0	0,0	0,0	26,7	17,9	63,1	13,4	54,0	12,4	47,0	234,6
Profit-Beteiligungen	46.927.987									0,0	0,0	0,0	-5,3	-3,6	-12,6	-2,7	-10,8	-2,5	-9,4	-46,9
Cash-Flow										-45,1	-128,5	130,0	82,1	14,3	50,5	10,7	43,2	9,9	37,6	204,8
Zinsen										-0,7	-9,3	-7,9	-0,5	2,2	5,9	8,1	11,7	14,2	17,9	41,6

Abbildung 29: Cash-Flow-Berechnung des Wert-Modells

¹ Levison (2001:76)

Aus diesen Angaben wird automatisch eine Cash-Flow-Rechnung für 10 Jahre ab Start des Film-Projekts erstellt. Für den zeitlichen Verlauf der Umsätze wurden unterschiedliche, „typische“ Umsatzverläufe je Kategorie errechnet, die im Modell ebenfalls parametrisiert werden können. Auch der zeitliche Verlauf der Auswertung (Startmonat der jeweiligen Auswertung) kann verändert werden und beeinflusst dynamisch den Wert des Content-Universums.

Die Gesamt-Bewertung geht davon aus, das ein Film-Projekt in den unterschiedlichen Phasen einen unterschiedlichen Wert besitzt, abhängig davon wie „sicher“ zukünftiges Cash-Flow-Potential ist. Dieser Effekt wurde abgebildet indem den unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Risiko-Diskontierungzinssätze zugewiesen wurden - diese können aber auch angepaßt werden. In der Phase der Rechteacquisition werden zukünftige Cash-Flows zusätzlich zum „Basiszins“ mit einem Risiko-Zinssatz von 15% diskontiert, dieser sinkt schrittweise (z.B. sehr stark, sobald die US-Box-Office-Ergebnisse bekannt sind) und sinkt erst mit der internationalen Video-Auswertung auf 0%. Basierend auf diesen Daten wird für jedes Monat des 120-Monate-Betrachtungszeitraums des Films errechnet, der sich jeweils als Summe der zukünftigen abgezinsten, bzw. der bisherigen verzinsten Cash-Flows ergibt.

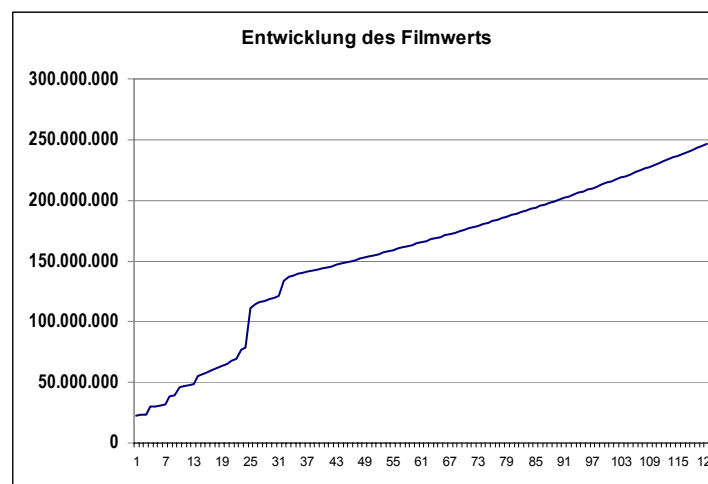


Abbildung 30: Entwicklung des Filmwerts im Betrachtungszeitraum

Diese Grafik zeigt (basierend auf dem unterstellten Modell) die Entwicklung des Werts eines „typischen“ Content-Universums mit allen Auswertungsformen. In dem hier gezeigten Beispiel ergibt sich als Endwert (und erzielter, verzinsten Cash-Flow am Ende der Betrachtungszeit) in etwa der Wert des unterstellten Box-Offices, was sich dadurch erklärt, daß die Summe aller Markups in etwa der erzielten Umsatzrentabilität entspricht.

3. Assets der Content-Basis

Die Film-Verwertungskette funktioniert wie ein Geschichten-Handel. Gute Geschichten werden eingekauft, kopiert - ein Film wird produziert und den einzelnen Stufen der Verwertungskette zugeführt. Geschichten sind damit quasi das „Umlaufvermögen“ der Unterhaltungsindustrie. Doch wie kann ein Studio langfristige Werte aufbauen? Was sind die Assets der Film-Industrie? Was sind die Bestandteile der Content-Basis, die über das einzelne Content-Produkt hinaus in wirtschaftlichen Wert umgewandelt werden können? Diese Fragen sollen in diesem Kapitel näher erläutert werden.

Als „Asset“ soll in diesem Zusammenhang jedes Merkmal und jeder Bestandteil des Content-Basis definiert werden, der über das einzelne Content-Produkt hinaus in wirtschaftlichen Wert umgewandelt werden kann. Dies kann durch die Möglichkeit der weiteren Verwendung in Fortsetzungen (und einer Verringerung des Risikos) oder in der eigenständigen Verwertbarkeit über Merchandising erfolgen.

Gemäß dieser Definition können am Beispiel „Film“ folgende „Assets“ einer Content-Basis gefunden werden, die langfristige Werte darstellen und einen „einfachen“ Content somit zum Content-Universum machen können:

- Charaktere
- Beziehungen zwischen den Charakteren
- Schauplätze
- Objekte, Symbole, Fahrzeuge, typische Vorgänge
- Bildsprache, Effekte
- Marke, CI, Branding

Diese Assets sollen im folgenden Kapitel beschrieben, und ihre Bedeutung für die Gesamtwertschöpfung eines Content-Universums analysiert werden.

3.1. Charaktere

Die Definition von Plot lautetet „Charaktere in Action“.¹

Die wichtigste Säule und das **Fundament** einer Content-Basis sind die Charaktere. Sie sind die „Motoren“ jeder Geschichte und entscheiden maßgeblich über den Erfolg der daraus entstehenden Content-Produkte.



Abbildung 31: Hulk, James Bond, Sulley (Monsters Inc.), Neo (Matrix), Darth Vader (Star Wars)

Bei einem typischen „Erstfilm“ (zu dem es also noch keinen Vorgänger gibt) wird oft viel Zeit der Handlung zur „**Entwicklung**“ der Charaktere benutzt, d.h. dem Zuschauer die Charakterzüge, Eigenschaften, typischen Verhaltensweisen und Denkmuster eines Charakters näher zu bringen. Erst dann können die Charaktere „verwendet“ werden um die eigentliche Geschichte zu erzählen.

Sind die Figuren faszinierend genug, damit man zwei Stunden mit ihnen verbringen will?²

Zur Perfektion gebracht haben die Entwicklung von Charakteren vor allem die Animationsfilme, da hier ein 100% künstlicher Charakter entsteht. Im „klassischen Film“ mit Darstellern ist der resultierende Charakter ja immer eine **Mischform** aus dem Charakter in der **Content-Basis** und der **Interpretation** und Note des jeweiligen Darstellers und des Regisseurs. Im Animationsfilm aber können die Charaktere (mit Ausnahme der Stimme) wirklich als völlig eigenständige Person entwickelt werden. Darum wird im Produktionsprozeß dieser Film auch sehr lange an den einzelnen Charakteren gefeilt und entwickelt, bis dann die Handlung rund um die Figuren entsteht.

Die Charaktere können einerseits nach ihrer **Entfernung zum Handlungsmittelpunkt** kategorisiert werden (also in Hauptcharaktere und Nebencharaktere), ihrer

¹ Keane (2002:43)

² Keane (2002:87)

grundsätzlichen **Ausrichtung** (gut, neutral, böse) und nach ihrer **Veränderung** innerhalb des Films (konstanter Charakter, Charakter mit Entwicklung¹).

Aus diesen Figuren leitet sich dann die Handlung des Films ab: „Indem die handlungsbestimmenden Aktionen und Reaktionen der Figuren auf scheinbar logische Charakterzüge und Motive zurückzuführen sind, werden sie psychologisch motiviert.“² Diese psychologische Motivation ist die Voraussetzung für den „flüssigen“ und nachvollziehbaren Handlungsablauf und somit für den Erfolg des Films.

Eines der am weitesten verbreiteten Muster für Drehbücher ist, die Hauptfigur in der ersten Hälfte des Filmes in die schwierigste, aussichtsloseste, aufregendste und herausforderndste Situation seines gesamten Lebens zu bringen und in der zweiten Hälfte des Films zu sehen, wie sich der Charakter in dieser **Extrem-situation** entwickelt und wie er diese Situation meistern kann - von dieser Spannung lebt der gesamte Film. Neo hat vorher glücklich in der Matrix „geschlafen“, wacht nun in der Realität auf und soll als „der Auserwählte“ die gesamte Menschheit vor dem Untergang retten. Frodo ist ein kleiner Hobbit, der bisher ein ruhiges Leben geführt hat - doch als ihm „der Ring“ anvertraut wird, liegt es an ihm, die Welt vor dem endgültigen Sieg des Bösen zu retten und den Ring zu zerstören. Wird ihm das gelingen?

Die Charaktere werden im Verlauf des Films auch zu **Identifikationsfiguren** gegenüber dem Zuschauer, und sind so in der weiteren Auswertung die wichtigsten Anknüpfungspunkte für Folgeumsätze. Die Film-Figuren können als Action-Figuren, als Spielzeug, auf T-Shirts, in Kalendern, auf Postern, in Videospiele usw. vermarktet werden und machen den wesentlichsten Teil der gesamten **Merchandising-Verwertung** aus. Voraussetzung für derartige Folgeumsätze ist, daß (a) der Gesamtfilm erfolgreich ist, (b) der Charakter beim Zuschauer gut entwickelt ist, (c) der Charakter bei den Zuschauern über hohe Identifikationswerte verfügt³ und (d) zur Verwertung in der jeweiligen Zielgruppe geeignet ist.

Einzelne Figuren können auch ihre eigenen „Fan-Gruppen“ haben - in Filmen mit sehr vielen Charakteren (z.B. Lord of the Rings) haben unterschiedliche Zuschauer

¹ Hier ist die Entwicklung im Sinne einer Veränderung des Charakters gemeint (erhält neue Eigenschaften, Überzeugungen, wandelt sich von böse zu gut oder umgekehrt), nicht die Entwicklung als „Näherbringen der Figur gegenüber dem Zuschauer“.

² Blanchet (2003:23)

³ Das bedeutet nicht zwangsläufig, daß der Charakter sympatisch sein muß - oft sind die bösen Charaktere die viel einprägsameren, „cooleren“ und verfügen somit über ein höheres Identifikationspotential beim Zuschauer (Beispiele dafür sind Darth Vader oder Hannibal Lecter).

unterschiedliche „Identifikationsfiguren“ - die Breitenwirksamkeit des Films und die erzielten Folgeumsätze können damit erhöht werden.

Die Charaktere sind meistens auch die „**größte Konstante**“ in bezug auf Fortsetzungen. Schauplätze, Handlung und Objekte können sich ändern, aber die Haupt-Charaktere (vor allem der guten Seite) bleiben meistens identisch. Die Fortsetzungen haben dann auch den Vorteil, daß die Charaktere nicht mehr „entwickelt“ werden müssen, sondern daß sich die Fortsetzungen stärker auf die Handlung, bzw. die Einführung zusätzlicher Charaktere konzentrieren können.

Ein interessantes Phänomen ist auch, daß im heutigen Action- und Effekt-dominierten Kino zuwenig Zeit für die Entwicklung der einzelnen Charaktere bleibt. Diese Entwicklung wird durch die Besetzung eines „**Stars**“, der durch andere Filme bereits für ein „ähnliches“ Set von Charakterzügen steht, substituiert.¹ Der im Film dargestellte Charakter „erbt“ somit bereits einen Teil der durch den Schauspieler repräsentierten Eigenschaften (Tom Cruise: Draufgänger, Harrison Ford: Moral und Aufrichtigkeit, Bruce Willis: Underdog), ist damit aber auch untrennbar mit dem Schauspieler verbunden (siehe auch Kapitel 4.7).

Wie wichtig die Charaktere für Filme sind zeigt auch eine Analyse von Film-Kampagnen, die fast immer die wesentlichen Figuren bereits am Filmplakat in Beziehung setzen. Eines der prägnantesten Beispiele in diesem Bereich war sicherlich die Kampagne für den Film „Matrix Revolutions“. Hier wurden alle bekannten Figuren und auch die neuen Charaktere in der Kampagne mit unterschiedlichen Sujets beworben. In der Mediabuchung wurden teilweise auch Spezialdeals mit Magazinen verhandelt, die 7 verschiedene Versionen einer Magazin-Ausgabe produziert haben, jede Version mit einem anderen Charakter als Anzeige auf der Magazin-Rückseite.



Abbildung 32: charakterbasierte Film-Kampagne zum Start von „Matrix Revolutions“

Die sorgfältige Entwicklung und behutsame Auswertung jedes einzelnen Charakters ist somit eine der wesentlichsten Aufgaben bei der Verwertung eines Content-

¹ Blanchet (2003:24)

Universums. Diese Sorgfalt beginnt beim Schreiben des Drehbuchs und endet beim Qualitätsmanagement zur Kontrolle der einzelnen Merchandising-Partner. Christopher Keane gibt jedem Drehbuchautor folgende **Ratschläge zur Entwicklung der Hauptfigur** mit¹:

1. *Ohne Konflikt bewegt sich nichts.*
2. *Die Hauptfigur muß sich dem entscheidendsten Moment ihres Lebens gegenübersehen, sonst ist die Geschichte nicht wert erzählt zu werden.*
3. *Die Hauptfigur wird mit Kräften konfrontiert, die weit mächtiger sind als sie selbst.*
4. *Geben Sie Ihrer Figur einen Freud mit. Stellen Sie ihr jemanden zur Seite, der ihre Träume und Wünsche teilt, mit dem sie reden kann.*
5. *Liebe ist ein starker Antrieb. Die Figur wird wahrscheinlich die Liebe ihres Lebens finden - oder sie verlieren, wenn sie die gewaltige Aufgabe, die sie vor sich hat, nicht löst.*
6. *Die Figur wird gezwungen, sich ihren inneren Dämonen zu stellen um zu begreifen, warum sie bisher nicht in der Lage war, ihre Probleme zu lösen.*
7. *Entwickeln Sie Ihren Charakter von der Geburt bis zu dem Moment, in dem wir ihm auf Seite eins begegnen. Er hat sich sein ganzes Leben lang auf diesen Augenblick vorbereitet.*

3.2. Beziehungen

Sind die Charaktere das Fundament jedes Films, so kommt die **Dynamik** eines Films erst durch die Beziehungen zwischen den einzelnen Figuren und die Interaktion zwischen ihnen zustande. Die Beziehungen verleihen einem Film **Emotionen** und sind somit eine wesentliche Voraussetzung für die Aktivierung des Zuschauers.



Abbildung 33: Luke & Leia (Star Wars), Neo & Trinity (Matrix), Mike & Celia (Monster Inc.), Frodo & Sam (Lord of the Rings)

¹ Keane (2002:78)

Für den Wert einer Content-Basis gilt ein ähnliches Prinzip wie beim **Netzwerk-Effekt**: je höher die Anzahl der Knoten (Charaktere) und je höher die Anzahl der Verbindungen zwischen den Knoten (Beziehungen), desto höher ist der Wert des daraus resultierenden Netzwerks (Content-Basis).

Figuren, die über keinerlei Beziehungen zu anderen Charakteren der Content-Basis verfügen sind für die Handlung wert- und kraftlos. Figuren hingegen, die zu sehr vielen anderen Charakteren Beziehungen haben, sind die „**werthaltigen**“ Charaktere einer Content-Basis.

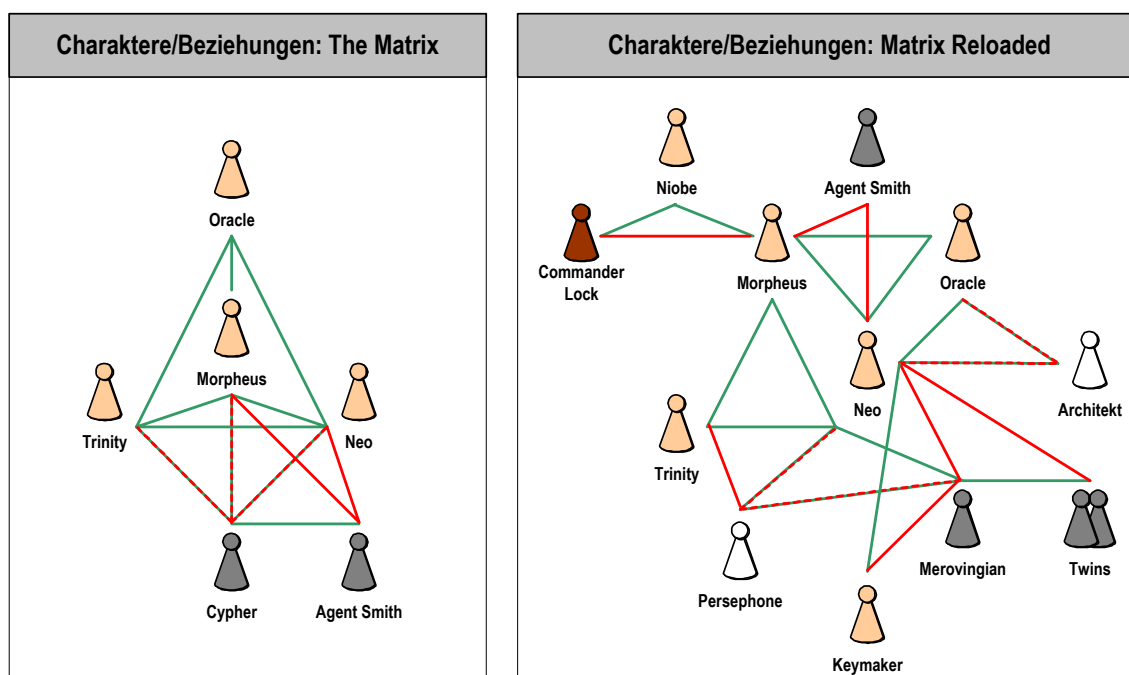


Abbildung 34: Charakter- & Beziehungsentwicklung Matrix Teil 1 und 2 - die grünen Linien geben „harmonische Beziehungen“, die roten Linien „konfliktäre Beziehungen“ an, rot-grüne Linien stehen für Beziehung die beide Emotionselemente enthalten oder sich im Verlauf der Handlung verändern

In „The Matrix“ wurden im ersten Teil die „Haupt-Charaktere“ eingeführt und die wesentlichen Beziehungen zwischen den Figuren entwickelt. Auf dieser Basis wird im zweiten Teil aufgebaut und weitere Charaktere und Beziehungen hinzugefügt. Dadurch entsteht schon ein relativ komplexes Personen-Netzwerk, das maßgeblich für die emotionale Dynamik des Films verantwortlich ist. Besonders wichtig für die Dynamik sind dabei nicht so sehr die „harmonischen Beziehungen“ (Neo-Morpheus-Trinity) sondern vor allem konfliktäre Beziehungen (Neo-Smith) oder Dreiecks-Beziehungen mit konfliktären Elementen (Neo-Persephone-Trinity, Morpheus-Lock-Niobe). Die Komplexität mancher Beziehungen (Persephone-Merovingian) wird im Film nur

angedeutet und stellt Potential für eine zusätzliche Auswertung dar (siehe dazu auch Kapitel 3.8).

In der weiteren Auswertung sind die Beziehungen vor allem für Fortsetzungen und **Content-Spin-Offs** von Bedeutung, im Bereich des Merchandising können Beziehungen nur sehr bedingt verwendet werden (Paar-Abbildungen, Poster, Paar-Figuren).

3.3. Schauplätze

Schauplätze geben der Handlung **Struktur**. Über verschiedene Schauplätze können verschiedene Handlungsstränge deutlich und für den Zuschauer einordenbar werden. Die Schauplätze können aber auch selbst über Eigenschaften verfügen, die mit der Geschichte interagieren.



Abbildung 35: Bates Motel (Psycho), der Mond Endor (Star Wars), Schloß Hogwarts (Harry Potter), Middle Earth (Lord of the Rings)

Das Bates Motel aus „Psycho“ scheint fast ein Eigenleben zu führen und verleitet seine Bewohner zu allen folgenden, schrecklichen Taten. Schloß Hogwarts ist die „Zauberwelt“ in „Harry Potter“, im Gegensatz zur Realität von Harrys Schulferien bei seinen Stiefeltern. Hogwarts verfügt über die getrennten Trakte der „Schulklassen“, geheimnisvolle Räume und natürlich das Quidditch-Feld.

Die Anzahl und der Umfang der Schauplätze sind oft ein Indikator für den Gesamt-Umfang und die Komplexität einer Content-Basis. Jeder Schauplatz verfügt oft über seine eigene Geschichte und stellt somit Potential für eine weitere Auswertung dar. In „The Matrix“ wird die Stadt Zion nur in Dialogen erwähnt - in „Matrix Revolutions“ wird dieser Bestandteil der Content-Basis dann in einigen Zion-Szenen erst umfangreich ausgewertet.

„Mittel Erde“, die Welt von „Lord of the Rings“, ist eine eigene kleine Welt mit unzähligen Schauplätzen: Auenland, Mordor, Isengart, Rohan - jeder Ort ist mit bestimmten Charakteren, Eigenschaften, Rahmenbedingungen verknüpft und somit auch logischer Bestandteil der Handlung.

In weiterer Folge bieten Schauplätze, die nur erwähnt oder gestreift wurden, die Möglichkeit einer „**umfangreicheren Auswertung**“ in Fortsetzungen. Sie können (wie Zion in Matrix) in weiteren Content-Produkten ins Zentrum der Handlung gerückt und somit zum „Hauptschauplatz“ entwickelt werden.

Bei einer ausreichend komplexen Struktur von Schauplätzen besteht auch die Möglichkeit der **Merchandising-Verwertung** über Gesellschafts-Spiele, Poster, Landkarten oder erläuternder Literatur.

3.4. Objekte, Symbole, Fahrzeuge, typische Vorgänge...

Ebenfalls als „Assets“ einer Content-Basis gelten **typische** Gegenstände, Symbole, Fahrzeuge usw., wenn sie in der Handlung eine Rolle spielen, gegenüber dem Zuschauer entwickelt (oft sind sie auch mit einer Geschichte verknüpft) oder über vielfache Verwendung etabliert werden.



Abbildung 36: Enterprise (Star Trek), Lichtschwert (Star Wars), rote Pille (Matrix)
Unterwasser-Auto (James Bond), Der Ring (Lord of the Rings)

In „Lord of the Rings“ wird in einer eigenen, kleinen Anfangssequenz die Geschichte und Bedeutung des Ringes erklärt - ab diesem Zeitpunkt wird für den Zuschauer die Bedeutsamkeit, die Schwere & Last des Ringes (als Symbol für Verantwortung) nachvollziehbar.

Die Lichtschwerter in „Star Wars“ spielen in vielen entscheidenden Kampf- und Schlüsselszenen eine entscheidende Rolle, und über die Farbe der Schwerter wird das Objekt (Schwert) individualisiert und mit den Charaktereigenschaften der Figur verknüpft.

Das „Beamen“ ist zu einem der Markenzeichen von „Star Trek“ geworden und in den Köpfen der Zuschauer eng mit dieser Film-Serie verknüpft.

Jeder James-Bond-Film verfügt über ein „kleines Arsenal“ an Spezialausrüstung und Spezialwaffen, wobei dem jeweiligen Auto immer eine besonders prominente Rolle zukommt (wahrscheinlich in den letzten Jahren auch verstärkt durch die gezielte Nutzung für Product-Placement-Deals - siehe dazu auch Kapitel 2.7).

Alle etablierten Objekte, Symbole, usw. können sowohl in Fortsetzungen weiter verwendet als auch über Merchandising vermarktet werden. Das Modell-Auto aus dem Bond-Film, das Plastik-Lichtschwert für kleine Sternen-Krieger, der goldene Ring als Glücksbringer - die hinter den Objekten liegenden Geschichten erhöhen den Wert des Produkts und machen aus dem billigen Plastikschild ein begehrtes Produkt.

3.5. Bildsprache, Effekte

Von Zeit zu Zeit gelingt es einem Film auch, bestimmte visuelle Effekte oder eine bestimmte **Bildsprache als Innovator** mit diesem Film in Verbindung zu bringen. Vor allem im Action-basierten Kinobereich konnten derartige Filme oft überdurchschnittlich hohe Einspielergebnisse erzielen.



Abbildung 37: Ufo-Invasion (*Independence Day*), Bullet Time (*Matrix*), computeranimierter T1000 (*T2: Judgement Day*), Weltraum-Kampf (*Star Wars*)

„Star Wars“ hat mit seiner Kameratechnik eine neue Ära des Science-Fiction-Films eingeleitet, und galt für viele Jahre als Maßstab in diesem Bereich. Der T1000, ein aus flüssigem Metall bestehender Roboter hat in „Terminator 2: Judgement Day“ die erste perfekt gelungene Verschmelzung von Realfilm und Computeranimation gezeigt. „Independence Day“ hat mit seinen gigantischen Ufos eine völlig neue Dimension des Katastrophen-Films eingeleitet. „The Matrix“ hat mit seinem „Bullet-Time-Effekt“ ein neues visuelles Erlebnis kreiert.

Die Schwierigkeit dieses Assets ist auf der einen Seite, daß jede neue Bildtechnik sehr schnell von anderen Filmen aufgegriffen wird und sich dadurch **„abnützt“** (die Bullet-Time fand sich im Jahr nach Erscheinen von „The Matrix“ in zahlreichen Filmen, Werbespots, Musik-Videos wieder). Außerdem wird dadurch fast implizit beim Zuschauer die **Erwartungshaltung** einer Steigerung erzeugt, die nur schwer zu erreichen ist. Die Zahl der Filme, die sich tatsächlich über ein völlig neues Bilderlebnis definieren konnten ist an einer Hand abzählbar, deshalb kann ein derartiges Asset nicht wirklich in einem Film „eingeplant“ werden, sondern ist meistens wirklich das Ergebnis filmischer Innovation.

In der weiteren Verwertung müssen die visuellen Innovationen jedoch möglichst gut herausgestellt werden, um sie in den Köpfen der Konsumenten untrennbar mit dem „Original“ zu verbinden und somit jede **Nachahmung** indirekt auch zur Werbung für das Original zu machen.

3.6. Marke, CI, Branding

Die „Film-Marke“, eine Corporate Identity (mit stringentem Design) und konsequentes Branding sind ebenfalls wichtige Assets eines Content-Universums. Erst über die „**Dachmarke**“ können auch alle anderen Bestandteile in den Köpfen der Konsumenten gebündelt werden und die Hebelwirkung von Produkt-übergreifenden Marketing-Maßnahmen am Markt realisiert werden.



Abbildung 38: CI/Branding von Matrix, Terminator, Mickey Mouse, Harry Potter

Die grundlegende Positionierung einer Film-Marke ergibt sich im wesentlichen aus dem Content selbst, alternative Positionierungen sind meist nur taktische Maßnahmen des operativen Film-Marketings, ändern aber nichts an der „dem Film innewohnenden“ Positionierung. Im besonderen Maß gilt das für Content-Universen, die über mehrere Fortsetzungen auf der Positionierungsarbeit des Vorgängers aufbauen.

Auch das **Corporate Design** zu einem Film ist keine „dem Film hinzugefügte Verpackung“ sondern ergibt sich im Idealfall schlüssig aus dem visuellen Konzept des Films. Ein klares, prägnantes visuelles Konzept ist einerseits für die Film-Kampagnen sehr wichtig, auf der anderen Seite aber auch eine Voraussetzung für alle weiteren Merchandising-Projekte oder Tie-in-Kampagnen von Kooperationspartnern.

Die grünen, asiatisch angehauchten Schriftzeichen in verschiedenen Größen sind zum Sinnbild für die Matrix geworden und können leicht in Fremd-Kampagnen und Produkte integriert werden (siehe auch Kapitel 2.7).

Wird ein Content-Universum über längere Zeit im Markt gehalten, können die Markenelemente auch nach und nach **reduziert** und damit noch **prägnanter** gemacht werden. Die Marke „Mickey Mouse“ ist mittlerweile so bekannt, daß ein großer Kreis mit zwei kleinen Kreisen genügt, um beim Betrachter alle Markenassoziationen des

Disney-Konzerns zu wecken (familienfreundlich, Spaß - „we make people happy“). Der stilisierte Mickey-Mouse-Kopfs ist somit die Analogie zum Nike-Swoosh - ein reduziertes Branding als Zeichen für Markenstärke.

3.7. Bewertung der Content-Assets

Als Ergebnis dieses Kapitels wurden die beschriebenen Assets nach 6 Kriterien bewertet, die den relativen Wert dieser Assets in einem langfristigen Auswertungsprozeß repräsentieren. **Übertragbarkeit auf Fortsetzungen** gibt an, inwieweit dieses Asset in möglichen Fortsetzungen oder Content-Spin-Offs weiter verwendet werden kann. **Übertragbarkeit auf andere Mediengattungen** gibt an, ob es sich um ein filmspezifisches Asset handelt, das beispielsweise im Buch-, Comic- oder Merchandising-Bereich keine Verwendbarkeit aufweist. **Nutzung für Merchandising** bewertet die „Eignung“ des jeweiligen Assets für Merchandising-Produkte. „Schwer nachzuahmen“ gibt an, wie schwierig es für andere Produzenten ist, das jeweilige Asset inhaltlich nachzuahmen, ohne dabei rechtliche Konsequenzen zu berücksichtigen. Die **Schützbarkeit** gibt an, ob und in welchem Maß dieser Asset-Typ rechtlich gegen Nachahmung abgesichert werden kann. **Einfluß auf den Erfolg** gibt den Beitrag zum Gesamterfolg des Content-Produkts wieder.

Kategorie	Charaktere	Beziehungen	Schauplätze	Objekte	Bildsprache	Marke, Branding
Übertragbarkeit auf Fortsetzungen	5	5	4	5	5	5
Übertragbarkeit auf andere Mediengattungen	5	5	5	5	3	5
Nutzung für Merchandising	5	1	3	4	1	5
schwer nachzuahmen	4	5	3	2	1	5
Schützbarkeit	5	1	2	3	1	5
Einfluß auf den Erfolg	5	4	2	2	2	2
Gesamt	29	21	19	21	13	27

Abbildung 39: Bewertung der Assets in Bezug auf die Nachhaltigkeit in der Folgeverwertung, die einzelnen Kategorien wurden im Punktesystem von 1-5 bewertet

Eine derartige Bewertung zeigt daß die werthaltigsten Assets die **Charaktere** und ein klar definierte **Dachmarke** für das Content-Universum sind. Beziehung, Schauplätze und Objekte bilden die 2. Ebene der Werthaltigkeit - die Bildsprache ist mangels Übertragbarkeit und Schützbarkeit das Asset mit dem relativ geringsten Wert.

3.8. Verbrauch und Exploration der Content-Basis

In Bezug auf die **Nachhaltigkeit** der Content-Basis gibt es zwei Typen von Content: Content-Basen **mit Zeit-Kontinuität** und Content-Basen **ohne Zeit-Kontinuität**. Was ist damit gemeint? Im Fall der Content-Basen mit Zeit-Kontinuität bewegt sich die Geschichte tatsächlich auf einem Zeitstrahl vorwärts (manchmal auch rückwärts), aber

die einzelnen Content-Produkte und Repräsentation beleuchten und „verbrauchen“ somit gewisse Segmente des Zeitstrahls. In „Harry Potter“ wird mit jedem Buch und jedem Film ein Jahr im Leben von Harry Potter beschrieben - damit werden laufend „Schuljahre“ des jungen Zauberers „verbraucht“, und aufgrund der Rahmenbedingungen dieser Content-Basis sind diese Lehrjahre irgendwann ausgeschöpft. Dann müßte die Content-Basis entsprechend erweitert werden und es könnte zum Beispiel das Leben von Harry Potter als aktiver Zauberer erzählt werden.

Im Gegensatz dazu besitzt z.B. „James Bond“ keine Zeit-Kontinuität. James Bond altert nicht, er kann (aus jetziger Sicht) unendlich viele Abenteuer gleichen Strickmusters erleben ohne dabei „Content-Basis“ zu verbrauchen. Die Content-Basis von James Bond funktioniert nämlich viel mehr als „**generisches Muster**“ für die jeweiligen Folge:

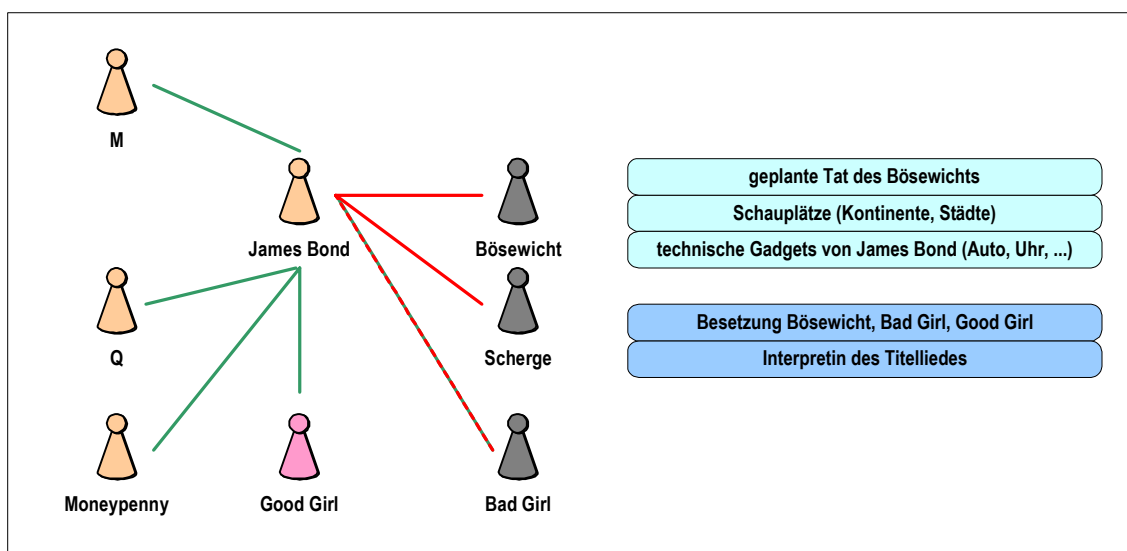


Abbildung 40: generische Content-Basis der James-Bond-Filme

Derartige generische Muster werden vor allem im Bereich des **Abenteuer- und Action-Kinos** verwendet. Die generischen Muster bieten den Vorteil, daß sie im Prinzip „ad infinitum“ fortsetzbar wären (Kapitel 4.1 wird zeigen, daß die Möglichkeit der unendlichen Fortsetzbarkeit allerdings nur bei wenigen Content-Universen gegeben ist). Der Nachteil dieser Muster ist ab, daß ein geringerer „**Lock-in-Effekt**“ erzielt wird als bei Content mit Zeit-Kontinuität. Eine James-Bond-Folge zu versäumen ist nicht tragisch und reduziert das Verständnis der weiteren Folgen in keiner Weise. Wer „die Matrix“ verstehen will, ist fast gezwungen alle Teile und Content-Spin-Offs zu konsumieren. Auch die Harry-Potter-Teile bauen in gewisser Weise aufeinander auf und verleiten somit eher zur „lückenlosen“ Konsumation.

Der Wert einer Content-Basis mit Zeit-Kontinuität ist außerdem umso höher, je größer der noch nicht explorierte¹ Bereich im Verhältnis zum durch Charaktere, Schauplätze und Rahmendbedingungen umrissenen Gesamtumfang der Content-Basis ist, da bereits Potential für weitere Auswertung entwickelt wurde.

Dieses Potential kann entweder in Fortsetzungen, oder in anderen Content-Produkten genutzt werden (siehe dazu Kapitel 4.6). Aus inhaltlicher Sicht gibt es einige Grundmuster für die Exploration der Content-Basis: die Exploration in der Charakter-, Zeit- oder Schauplatzdimension bzw. die Exploration auf der Meta-Ebene. In vielen Fällen erfolgt die Exploration auch auf 2 Dimensionen gleichzeitig - die nachfolgende Tabelle soll anhand des Matrix-Universums einige Beispiele für die Exploration nach den verschiedenen Dimensionen liefern:

Dimensionen	Charakter	Zeit	Schauplatz	Metaebene
Charakter	Neos Tagebücher	Dozers Kindheit	Trinitys Leben in der Nebukadnezar	
Zeit	die Entstehung des Agent-Smith-Programms		Entstehung von Zion	Gibt es eine Zeit nach der Matrix?
Schauplatz		Entstehung der Matrix	Zion - wie die Stadt unter der Erde funktioniert	Wie das Design der Nebukadnezar entwickelt wurde
Metaebene	Morpheus Weisheiten			Die Philosophie der Matrix-Geschichte

Abbildung 41: Exploration der Content-Basis nach den verschiedenen Dimensionen

Dieses Beispiel zeigt, wie vielfältig die Möglichkeit zur weiteren Auswertung sind, wenn die Content-Basis (insbesondere in bezug auf Charaktere und Beziehungen) **ausreichend komplex** ist. Die Voraussetzung ist natürlich immer, daß die Präsenz und Begehrlichkeit des Content-Universum beim Konsumenten hoch genug bleibt, um weitere Content-Produkte in die Verwertungskette einzufügen.

¹ „exploriert“ meint hier die ausführliche Betrachtung und Behandlung eines Teils der Content-Basis in einem Content-Produkt. Sobald der Teil einmal ausführlich behandelt wurde ist er „exploriert“ und kann in der gleichen Mediengattung nicht noch einmal ausgewertet werden.

4. Erfolgsfaktoren der Content-Auswertung

4.1. HALO-Effekt

Halo-Effekt: der Einfluß eines Gesamteindrucks auf bestimmte Eigenschaften, obwohl kein inhaltlicher Zusammenhang besteht.¹

Halo-Effekt (auch Ausstrahlungseffekt: Verzerrungsproblem, das auf die Positionierung von Fragen bzw. ganzen Fragebatterien zurückgeführt wird. Fragen wecken beim Befragten bestimmte Erinnerungen oder Meinungen. Diese bilden den emotionalen oder "informativen" Hintergrund, vor dem die nachfolgende Frage beantwortet wird - d.h. die vorhergehende Frage strahlt auf die nachfolgende Frage aus.²

Der Begriff des Halo-Effekts kommt eigentlich aus dem Bereich der Psychologie und ist ein „Bias“, bei dem wir **Nachfolgendes** aufgrund der durch das **Vorhergehende** geprägten Grundeinstellung beurteilen (positiv oder negativ). Al Lieberman hat diesen Begriff auf den Bereich des Entertainments übertragen:

Synergy is all about marketing and the halo effect, which can enable one form of a product to morph into another. The original product, usually a film, can translate into as many different successful products as consumers will accept and purchase.³

Wenn der Zuschauer also von Batman 1 begeistert war, verfälscht das seine Beurteilung aller weiteren Batman-Produkte, weil ein positives Bias vorliegt. Er wird Batman 2 besser beurteilen als ohne den vorherigen Konsum von Batman 1. Gleiches gilt für den negativen Fall - der erste Lara-Croft-Film konnte zwar auf dem positiven Halo Effekt der Computerspiele aufbauen (dieser war allerdings nur bei einem Teil der Zielgruppe wirksam, da nur eine teilweise Überschneidung der Videospiele-Freaks und der Kino-Besucher vorliegt), der Film selbst war aber nur bedingt erfolgreich.⁴ Der zweite Teil im Jahr 2003 startete somit mit einem negativen Halo-Effekt und erreichte somit nach den 131 Mio. US\$ des ersten Teils nur mehr ein Einspielergebnis von 64 Mio. US\$, obwohl der Film bessere Kritiken erhielt.

Der Halo-Effekt ist somit dafür verantwortlich, daß es bei den Konsumenten oft die Tendenz gibt, eher „Fortsetzungen“ als völlig neue Content-Produkte zu konsumieren. **„More of the same“** heißt das Erfolgsrezept in diesem Bereich. Der echte Erfolgsfaktor

¹ Asendorpf (1996) Psychologie der Persönlichkeit, URL: <http://www.psychologie.uni-freiburg.de>

² Golsch (2002), URL: <http://www.homes.uni-bielefeld.de/kgolsch/ws0203/V58.html>

³ Lieberman (2002:15)

⁴ „Lara Croft: Tomb Raider“ erzielte im Jahr 2001 in den USA ein Einspielergebnis von 131 Mio. US\$. Allerdings wurde dieses Einspielergebnis vor allem durch die mittels Marketing erzielten Besucherzahlen der ersten Wochen möglich. In der Mundpropaganda und den Kritiken wurde der Film sehr negativ beurteilt.

liegt aber nicht in der 1:1-Wiederholung, sondern in der geschickten Mischung von Bekanntem und Neuem. Content-Universen, die zu wenig neue Elemente in die Fortsetzungen integriert haben, waren nach kurzer Zeit abgenützt.

Bei vielen Action- und Abenteuer-Filmen bleiben die Helden konstant, die Schauplätze und Bösewichte werden in den Fortsetzungen als „Neuerung“ benützt. „Jaws“ hat beispielsweise keine neue starke Charaktere in den Fortsetzungen austauschen bzw. hinzufügen können. Der weisse Hai blieb der weisse Hai und wurde von Chief Brody gejagt - zu wenig Neuerungen um interessant zu bleiben („Jaws“ erzielte ein Einspielergebnis von **260 Mio. US\$**, Teil 4 brachte es nur mehr auf **20 Mio. US\$**). In erfolgreichen Content-Universen mit Zeit-Kontinuität werden neue Charaktere hinzugefügt, bzw. erleben die Hauptcharaktere nicht nur einfach Wiederholungen des gleichen Grundmusters sondern werden in neuen Beziehungs- und Handlungsmustern miteinander in Verbindung gesetzt.

Oft fungieren auch ganze „Genres“ oder „Themen“ als „gewohnte Basis“ für den Halo-Effekt. „Independence Day“ löste eine Flut von Katastrophenfilmen aus, die aber nicht unmittelbare Fortsetzungen dieses Films waren, sondern einfach auf dem neu belebten Genre aufbauten¹ (Twister, Armageddon, Volcano, Godzilla). „Jurassic Park“ hingegen hat zu einem allgemeinen Dinosaurier-Revival geführt - Steven Spielberg hat einen positiven Halo-Effekt für alle Contents rund um die Welt der Urtiere ausgelöst. Dies zeigt auch, daß dieser positive Effekt eines Films nicht schützbar ist und oft auch auf Konkurrenzprodukte wirken kann. Je spezifischer und unnachahmbarer die Charaktere und Schauplätze eines Content-Produkts sind, umso besser kann ein eventueller Halo-Effekt für Spin-Offs und Fortsetzungen des jeweiligen Produkts genützt werden.

4.2. Fortsetzungen

Eine der wesentlichsten Fragen im Zusammenhang mit Content-Universen ist, inwieweit der Erfolg eines Content-Universums **fortsetzbar** ist. Kann aus dem Umsatz der Folge n der Umsatz der Folge n+1 vorhergesagt werden?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine Datenbank aller verfügbaren Filmfortsetzungen seit 1963 und deren US-Box-Office-Ergebnisse gebildet. Je Franchise wurden diese Filme dann nach Jahreszahlen geordnet und nummeriert (Folge 1 bis n). Um die verschiedenen Franchises untereinander vergleichbar zu machen wurden alle Einspielergebnisse auf die jeweils erste Folge indexiert. Die

¹ Blanchet (2003:164)

jeweils erste Folge eines Films hat somit einen Umsatz von 100%, alle anderen Folgen werden in % der ersten Folge ausgedrückt - damit kann unabhängig vom absoluten Box-Office-Niveau ein Benchmark unter den Franchises hergestellt werden.

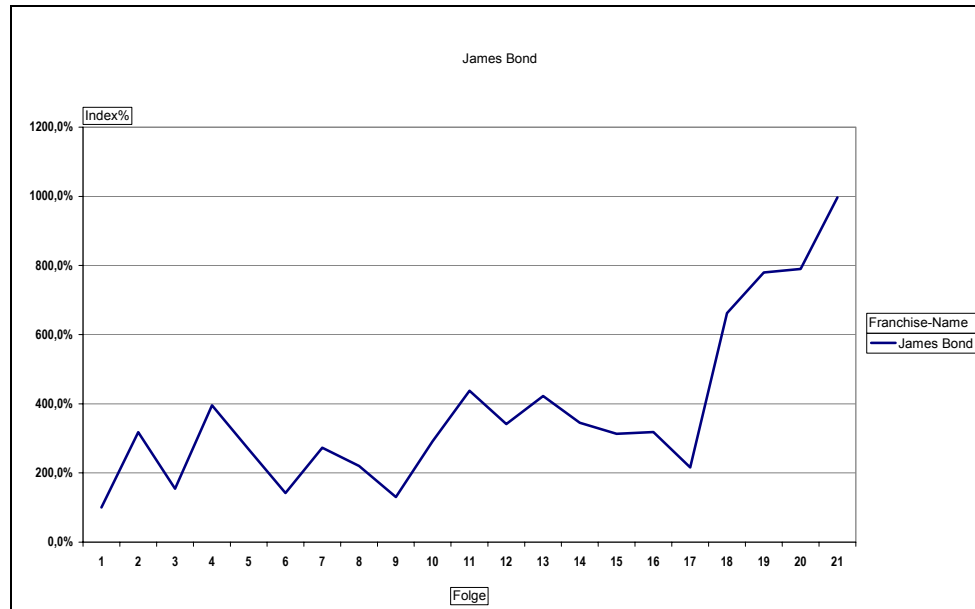


Abbildung 42: Entwicklung der US-Box-Office-Umsätze der James-Bond-Filme

Das langjährigste Film-Franchise ist „James Bond“, das im Jahre 1963 mit der ersten Ausgabe „Dr. No“ startete und seither (mit einigen Ausnahmen) ca. im 2-3 Jahresrhythmus eine neue Folge in den Kinos lanciert hat. Das nominale Ergebnis ist beeindruckend - so konnten die Bond-Filme über die gesamte Dauer eine leichte Steigerung erzielen und vor allem in der Brosnan-Ära (seit „Goldeneye“ im Jahr 1995) einen dramatischen Zuwachs auf 1000% des Originalniveaus erreichen.

Um allerdings unter den verschiedenen Filmen einen „fairen“ Benchmark durchführen zu können, muß auch die Inflation berücksichtigt werden, da sonst Filme mit weit auseinander liegenden Ausgaben im Vorteil wären. Alle nachfolgenden Charts zeigen deshalb nur mehr die inflationsbereinigten (auf das Preisniveau des Jahres 2003 zurückgeführten) Box-Office-Daten.

Unter Berücksichtigung der Inflation ergibt sich für James Bond ein völlig neues Bild - konnten die ersten Ausgaben noch Steigerungen bis **300%** erzielen, kam dann ein massiver Rückgang, und erst Pierce Brosnan hat die Bond-Filme zurück auf ihr Niveau aus dem Jahr 1963 geführt.

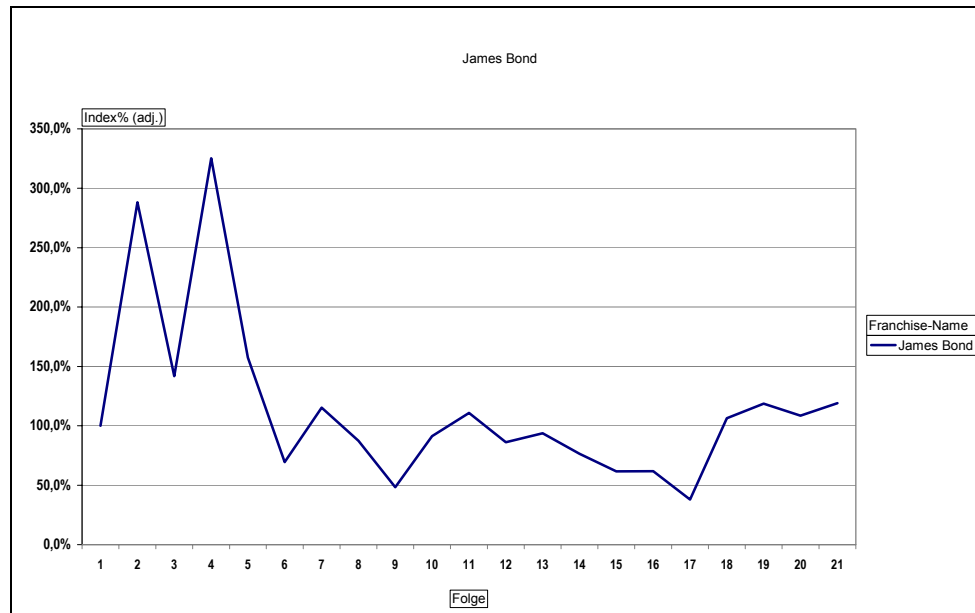


Abbildung 43: reale Entwicklung (inflationbereinigt) der James-Bond-Filme

Das **Bond-Franchise** stellt (wie die folgenden Beispiele zeigen werden) die Obergrenze des Erfolgspotentials von Film-Serien dar. Kein anderes Beispiel der Filmgeschichte konnte über einen so langen Zeitraum auch nur annähernd einen derart konstanten Film-Umsatz liefern, und somit das **Erfolgsrisiko** der jeweils nächsten Ausgabe deutlich reduzieren (weil es in einer Bandbreite die Ergebnisse vorhersagbar macht). Dies liegt auf der einen Seite daran, daß das „starre“ Plotmuster eine beliebige Wiederholungszahl möglich macht (ohne im Plot wirkliche Innovationen notwendig zu machen), auf der anderen Seite besitzt die Figur des Bond eine Positionierung, die ihn für eine breite Zielgruppe (generationsübergreifend und beide Geschlechter) interessant macht. Der „abnutzungsbedingte“ Wechsel des Hauptdarstellers nach einer bestimmten Anzahl von Folgen bietet außerdem die Möglichkeit der Bond-Figur neue „Facetten“ zu geben und einen „Soft-Relaunch“ der Serie vorzunehmen.

Auf der anderen Seite der Erfolgsskala steht eine nicht minder prominente Liste von Film-Franchises, die aber deutliche Verluste der Folgeausgaben im Vergleich zum Erstfilm hinnehmen mußten:

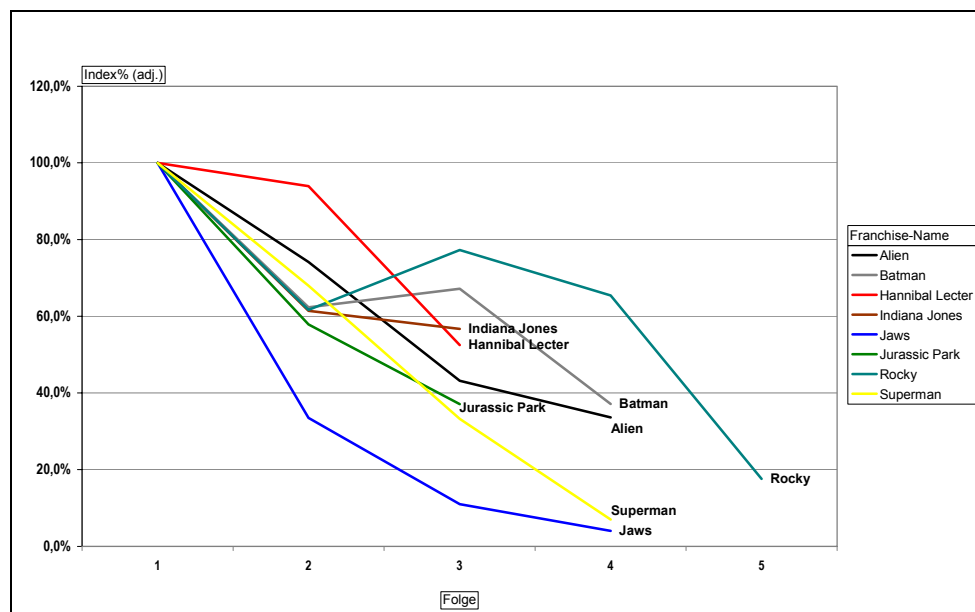


Abbildung 44: Film-Franchises mit realen Umsatzrückgängen

Allen hier gezeigten Film-Franchises liegt das selbe **Umsatzmuster** zugrunde: ein extrem erfolgreicher erster Teil, dessen Nachfolge-Teile nicht an diesen Erfolg anschließen konnten. Das heißt nicht, daß diese Filme nicht trotzdem sehr hohe Einspielergebnisse eingespielt haben, oder nicht profitabel waren. Es heißt nur, daß diese Franchises aufgrund der Rückgänge nur beschränkt fortsetzungsfähig sind und einer hohen Abnützung unterliegen. Oft können auch für die Fortsetzungen nicht mehr die Regisseure des Erstfilms gewonnen werden (Jaws: Steven Spielberg, Alien: Ridley Scott), was für den Film eine schlechtere Ausgangssituation darstellt. Doch selbst Indiana Jones (bei dem Steven Spielberg bei allen 3 Ausgaben Regie geführt hat) hat real einen Umsatzrückgang von **44%** hinnehmen müssen.

Warum werden diese Fortsetzungen trotzdem auf den Markt gebracht? Die Antwort ist Risikominimierung. Während ein „völlig neuer Film“ (wenn er nicht auf einem anderen Content-Produkt basiert) auch das Risiko eines „Totalflops“ in sich trägt, kann der **Worst-Case** eines Franchise-Films zumindest grob mit einem Abschlag vom Vorgänger-Ergebnis eingeschätzt werden. Außerdem können auch die „schlechten“ Fortsetzungen immer noch in interessanten Box-Office-Größenordnungen liegen. So erzielte beispielsweise der „schlechteste“ Batman-Teil ein Box-Office-Ergebnis von **107,3 Mio. US\$** und erreichte damit **Platz 11** im Film-Ranking des Jahres 1997. Der dritte Teil von „Indiana Jones“ erzielte **197,1 Mio. US\$** an den amerikanischen Kinokassen und landete damit auf **Platz 2** im Ranking des Jahres 1989 (Platz 1 belegte der erste Teil von „Batman“).

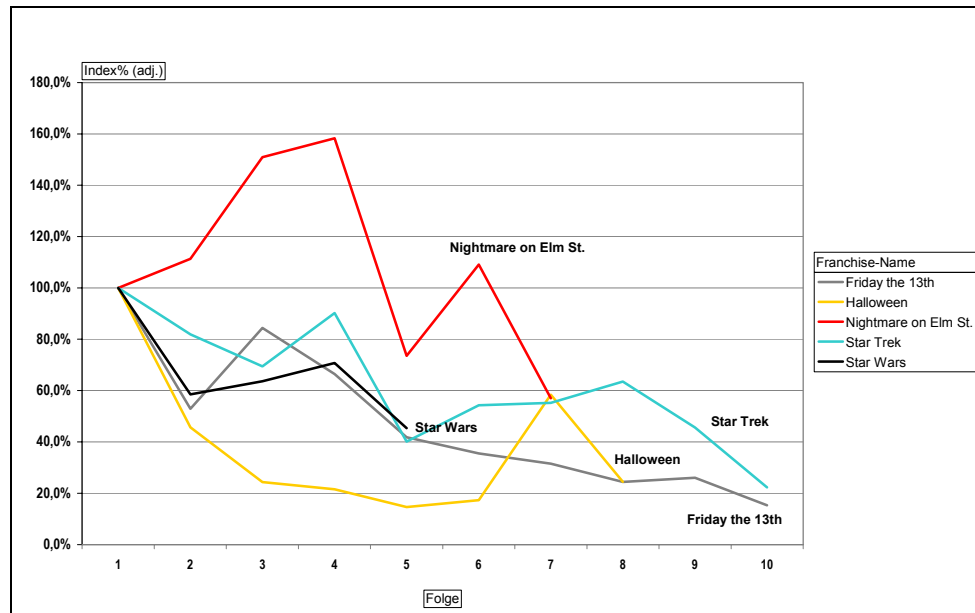


Abbildung 45: Langzeit-Franchises - Splatter- & Science Fiction

Die einzigen „Langzeit-Franchises“, die es neben den 007-Filmen gibt, stammen aus den Genres Horror-Movies (Splatter-Movies) und Science-Fiction-Filme. Erstaunlich erfolgreich konnte sich hier Freddy Krueger durch die Nightmare-on-Elm-Street-Filme metzeln - dieses Franchise konnte in den ersten vier Ausgaben von 1984 - 1988 stetig auf **158%** zulegen, brach dann ein und konnte dann 1991 nochmals **109%** erreichen.

Das vielbeschriebene Star Wars hat seit dem ersten Film im Jahr 1977 **54%** seines Umsatzes eingebüßt - trotz der gigantischen Marketing-Maschinerie, die den Start von „The Phantom Menace“ und „Attack of the Clones“ vorbereitet hat. Star Trek hat es immerhin schon auf 10 Filme gebracht, hat dabei allerdings bereits **78%** seines Erstumsatzes eingebüßt. Ein leichtes „Hoch“ konnte hier (ähnlich wie bei Bond) der Relaunch im Teil 7 und 8 durch die Neubesetzung der Crew bewirken („Star Trek: Generations“, 1994 und „Star Trek: First Contact“, 1996).

Zu erwähnen ist auch noch der Umsatz-Peak des 7. Teils von Halloween, der anlässlich des „20. Jubiläums“ von Halloween im Jahr 1998 erschienen ist. Hier ist es scheinbar durch geschicktes Marketing gelungen, ein Halloween-Revival zu bewirken und auch die „ältere Generation“ der Fans zu mobilisieren.

Im letzten Chart sind nun die Filme zusammengefaßt die seit ihrem Erstfilm Umsatzzuwächse erzielen konnten:

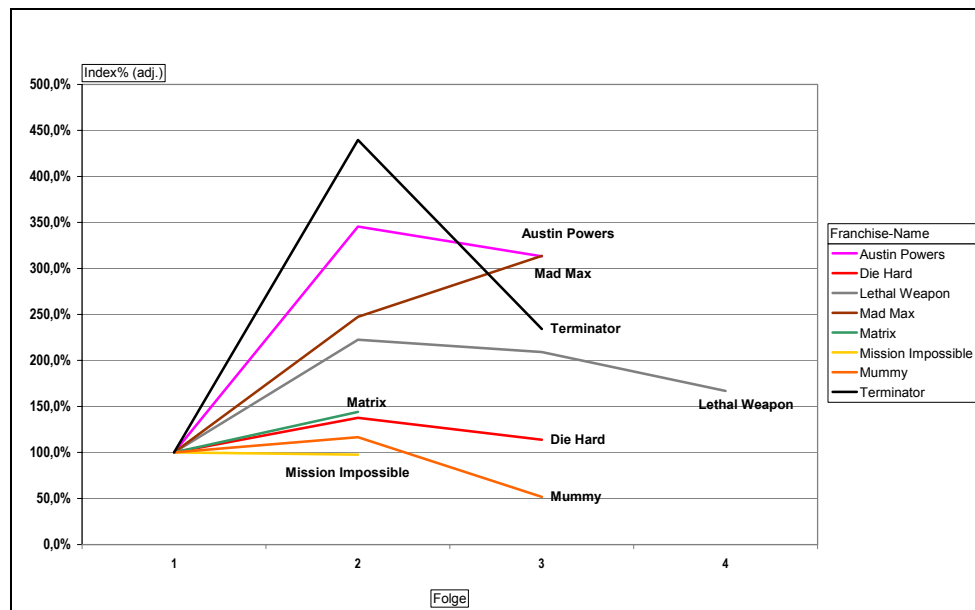


Abbildung 46: Film-Franchises mit Umsatzzuwachs seit dem Erstfilm

Diese Franchises sind meistens das Ergebnis von Überraschungserfolgen. Ein (meist mit geringem Budget produzierter) Erstfilm entwickelt sich zu einem unerwarteten Erfolg und wird in der Folge mit wesentlich höherem Budget fortgesetzt.

„The Terminator“ wurde im Jahr 1984 mit einem Budget von ca. **6,4 Mio. US\$** produziert und spielte **38 Mio. US\$** ein. Im Jahr 1991 produzierte James Cameron „T2: Judgement Day“ mit einem Budget von **100 Mio. US\$**. Der erste Teil von Austin Powers erzielte im Jahr 1997 mit Produktionskosten von **17 Mio. US\$** ein Einspielergebnis von **54 Mio. US\$** - 1999 folgte „Austin Powers: The Spy Who Shagged Me“ mit einem Produktionsbudget von **33 Mio. US\$** und erreichte Box-Office-Revenues in der Höhe von **206 Mio. US\$**.

Als „zuverlässige“ Action-Franchises können „Die Hard“ und vor allem „Lethal Weapon“ bezeichnet werden. Beide konnten sich über mehrere Folgen über den Werten des Erstfilms halten, Lethal Weapon konnte im zweiten Teil seinen Umsatz sogar mehr als verdoppeln.

4.3. Breitenwirksamkeit - Film-Marketing

If you can only get one demographic into the theater you can only achieve a certain level of success. The only way to ensure that a film has broad appeal is to break out and go beyond just the core audience¹

Ein Geheimnis erfolgreicher Filme ist es, breite Bevölkerungsschichten anzusprechen - dabei spielen die Content-Basis selbst, das **Genre**, aber auch das **Rating** und vor allem das **Marketing** des Films eine wesentliche Rolle.

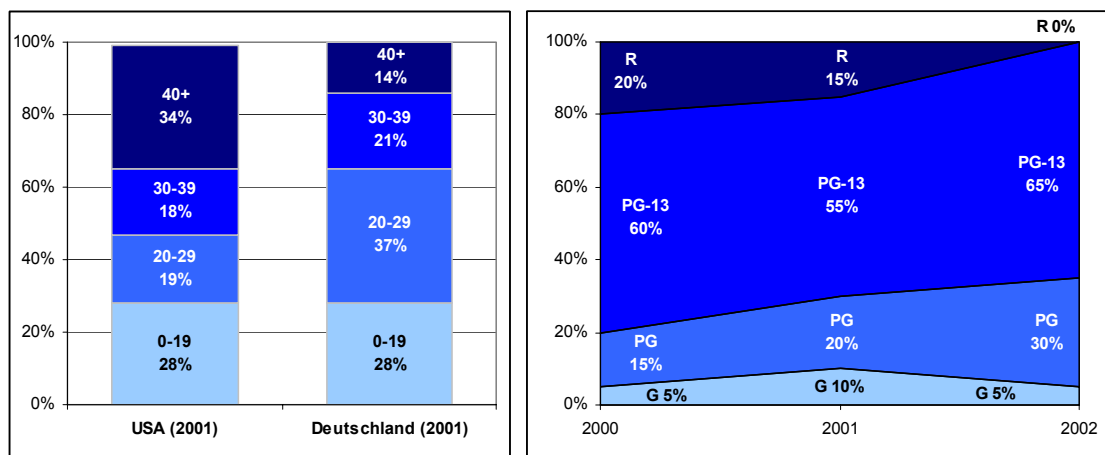


Abbildung 47: Zielgruppenverteilung Kinobesucher in den USA und Deutschland, Umsatzanteil der verschiedenen Ratings am Gesamt-US-Box-Office der Top-20-Filme jedes Jahres, Datenquellen: Blanchet (2003:151), URL: <http://www.werbeweischer.de>, MPAA Statistics

Die erste Frage ist, inwieweit es dem Film gelingt verschiedenste Zielgruppen anzusprechen. Der herausragende Erfolg von Titanic² ist sicher nur damit zu erklären, daß dieser Film fast **alle Zielgruppen** erreicht hat und durch seine hohe Emotionalisierung und seine Oscars auch noch **Mehrfachbesuche** erzielen konnte (manche Fans sollen diesen Film bis zu 5 mal im Kino angesehen haben). Junge Frauen waren von der Liebesgeschichte begeistert, junge Männer von den Special-Effects. Ältere Generationen fanden einen Film ohne „sinnlose Action und Gewalt“ rund um ein Thema, das sie ansprach.

Disney-Filme sind ebenfalls ein sehr gutes Beispiel für die breite Ansprache - kleine Kinder begeistern sich für die witzigen Charaktere, die Eltern lieben die Disney-Musik im Musical-Stil und können sich gemeinsam mit ihren Kindern unterhalten. Und vor allem durch die Pixar-Filme (Toy Story, Monsters Inc., Finding Nemo) hat Disney auch

¹ Tate O'Neill in Lukk (1997:47)

² Titanic ist noch immer der Film mit dem höchsten weltweiten Einspielergebnis von 1,8 Mrd. US\$.

noch die nötige „Coolness“ und Technik-Affinität (3D-Animation), um auch die junge Generation anzusprechen.

Nach aktuellen Zahlen der MPAA besuchen **51%** der 12-17jährigen Amerikaner mindestens einmal im Monat das Kino; **37%** kaufen sich mindestens einmal in sechs Monaten eine Karte, nur **5%** gehen überhaupt nicht ins Kino.¹

Daher setzen die Studios auch verstärkt auf die Minderjährigen Besucher, eine Tendenz die sich auch in der Umsatzverteilung bezogen auf die **Ratings** zeigt (siehe Abbildung 47): das **PG-Rating**² hat seinen Box-Office-Anteil an den Top-20-Filmen von 15% im Jahr 2000 auf 30% im Jahr 2002 verdoppelt, auch die **PG-13-Filme**³ haben von 60% auf 65% zugelegt. Deutlich verloren hat das **R-Rating**⁴ - haben diese Filme im Jahr 2000 noch einen Anteil von 20% der Einspielergebnisse der Top-20-Filme ausgemacht, war im Jahr 2002 kein einziger R-Film in den Top-20 enthalten. Die **G-Filme**⁵ erreichten einen Anteil von 5%-10%. Das mit Abstand wichtigste Segment bleiben somit die PG-13-Filme, da sie scheinbar genug Action- und Spannung bieten, um eine breite Zielgruppe anzusprechen, aber nicht soviel um aufgrund des Ratings eine breite Zielgruppe auszuschließen.

Neben dem Rating bestimmt natürlich auch in gewissem Maß das **Genre** die Breitenwirksamkeit (und somit die potentiellen Umsatzchancen eines Films). Zur Analyse des Einflusses des Genres auf das Box-Office-Ergebnis wurde eine Datenbank mit den Top-30-Filmen der Jahre 1998-2002 gebildet und Genres zugeordnet. Pro Film wurden dabei teilweise auch mehrere Genres vergeben. Die nachfolgende Auswertung zeigt, welche durchschnittlichen Box-Offices in den verschiedenen Genres erzielt wurden bzw. wie groß deren Schwankungsbreite ist.

Die zwei Top-Genres sind dabei der „Family-Film“ und der „Fantasy-Film“, diese erzielten mit **197** bzw. **192 Mio. US\$** das höchste durchschnittliche Einspielergebnis. Natürlich sind diese Werte keine „stabilen“ Zahlen über mehrere Jahre - allein ein erfolgreicher Blockbuster kann ein Genre neu beleben und zu einer Vielzahl von Trittbrettfahrern in dem Segment führen. Trotzdem zeigt sich auch hier, dass die höchsten Box-Office-Umsätze nicht von den spektakulären Action-Filmen sondern eher von den „gemäßigten“ Genres erzielt werden, die dazu geeignet sind breite

¹ Blanchet (2003:151)

² PG: Parental Guidance Suggested - Some Material May Not Be Suitable For Children

³ PG-13: Parents Strongly Cautioned - Some Material May Be Inappropriate For Children Under 13

⁴ R: Restricted - Under 17 Requires Accompanying Parent Or Adult Guardian

⁵ G: General Audiences - All Ages Admitted

Zielgruppen und ganze Familien anzusprechen. Da die Auswertung nur bis zum Jahr 2002 geht, sind die Top-Filme des Jahres 2003 („Finding Nemo“ und „Pirates of the Caribbean“) noch gar nicht enthalten - bei beiden Filmen handelt es sich um Disney-Produktionen, die alle Altersgruppen ansprechen.

zugeordnetes Genre	Anzahl Filme	Mittelwert Box Office	Max. Box Office	Min. Box Office	Standard-Abweichung
Family	6	197.159.345	317.557.891	93.375.151	91.854.110
Fantasy	20	192.232.622	403.706.375	75.764.085	98.889.289
Spy	4	175.380.114	213.079.163	121.468.960	42.725.502
Science Fiction	20	168.390.078	431.088.297	69.117.629	104.880.898
Adventure	28	166.387.390	339.734.454	69.117.629	78.385.412
Action	42	158.310.509	431.088.297	70.141.876	75.564.090
Mystery	8	157.358.947	227.965.690	101.068.340	44.460.487
Historical	2	150.500.604	187.670.866	113.330.342	52.566.689
War	4	150.149.929	216.335.085	77.086.030	67.782.917
Comedy	50	145.649.863	267.652.016	71.423.726	49.946.928
Drama	34	137.500.425	339.734.454	75.383.563	56.000.036
Animation	19	136.479.705	267.652.016	76.501.438	61.836.001
Musical	3	135.964.003	170.547.681	116.724.075	30.013.632
Horror	13	133.623.957	293.501.675	70.141.876	57.738.878
Romantic	23	130.704.211	267.652.016	74.339.294	55.187.668
Thriller	28	130.180.752	293.501.675	73.648.228	53.177.434
Sports	2	118.511.239	161.491.646	75.530.832	60.783.474
Children's	15	118.102.810	260.031.035	76.501.438	46.517.747
Crime	14	117.033.394	183.405.771	74.058.698	32.275.765
Gesamt	150	140.692.446	431.088.297	69.117.629	65.487.222

Abbildung 48: Box-Office-Erfolg verschiedener Genres, basierend auf den Top-30-Filmen der Jahre 1998-2002, Box-Office-Ergebnisse URL: <http://www.the-numbers.com>, Genre-Zuordnung gemäß URL: <http://movies.go.com> und eigenen Ergänzungen

Wenn ein Film aus sich heraus nicht eine breite Zielgruppe erreicht, muß die Marketing-Kampagne diese „Verbreiterungs-Arbeit“ leisten. So wurden beispielsweise bei der Kampagne zu „Goldeneye“, dem ersten Bond-Film der Brosnan-Ära, zahlreiche Maßnahmen gesetzt um nicht nur die Kernzielgruppe für Bond-Filme zu erreichen (Männer über 25 Jahre), sondern das Produkt auch für Frauen und vor allem Teenager interessant zu machen. So wurden mit **50 Mio. US\$** Marketingbudget die „neuen und modernen“ Aspekte in dem Bond-Film betont, und Brosnan als Anziehungspunkt für die weiblichen Zuschauer transportiert¹ - Goldeneye erzielte das bislang höchste Einspielergebnis der Bond-Serie und führte zu einem generellen Aufwärtstrend dieses Content-Universums.

Eine weitere Technik, die bei der Vermarktung von Filmen eingesetzt wird, sind zielgruppen-spezifische Trailer. Die Trailer greifen die verschiedenen Elemente eines Films auf (Action, Gefühle, Spannung, ...) und verpacken diese mit unterschiedlicher

¹ Lukk (1997:44-69)

Gewichtung. Somit entsteht ein „Frauen-Trailer“, der vor allem die Gefühlsaspekte des Films betont, und im Umfeld von Frauen-Inhalten im Fernsehen bzw. im Kino vor affinen Filmen geschaltet wird. Der „Action-Trailer“ spricht eher die Männer-Welt an und seine Schaltung wird für diese Zielgruppe optimiert.



Abbildung 49: zielgruppen-spezifische Trailer bei „Star Wars - Episode II“

Für „Star Wars - Episode II: Attack of the Clones“ wurden beispielsweise vier unterschiedliche Trailer produziert und in den Mediaschaltplänen entsprechend zielgruppenspezifisch eingesetzt. Die wesentlichen Elemente „Spannung“, „Mystery“, „Gefühle - Liebe“ und „Action“ wurden betont, um eine insgesamt breitere Zielgruppe zu erreichen als bei einem rein actiondominierten Trailer.

4.4. High Concept

Unter „High Concept“ wird die marketinggetriebene, rasche Auswertung von breitenwirksamen Filmen verstanden. Diese Strategie wird operativ mit hohen Marketingbudgets, einer hohen Start-Anzahl von Filmkopien, Vermeidung von Mundpropaganda vor Filmstart und der Umsetzung erprobter Plot-Konzepte erreicht.

Die Film-Industrie reagiert damit auf die gestiegene Notwendigkeit ihr Produkt, das anders als herkömmliche Warenartikel jedes Mal neu ein selbsttragendes Produkt ist, und außer seinem immanenten Unterhaltungswert wenig Nutzen für den Konsumenten bereithält, einerseits untereinander andererseits gegenüber dem ausgedehnten Angebot des gesamten Unterhaltungsmarkts zu differenzieren.¹

„Jaws“ war im Jahr 1975 der erste Film, der den Siegeszug dieser Auswertungsstrategie begründete. Neben einer umfangreichen, prägnanten Marketing-Kampagne startete der Film bereits zum Startwochenende in 409 Kinos, und erzielte am ersten Wochenende bereits Box-Office-Einnahmen von **7 Mio. US\$**.² Ein Start in einer großen Anzahl von Kinos wird als „Saturation Release“ bezeichnet, und war früher eher „schwächer eingeschätzten“ Filmen vorbehalten, um den Effekt der Mundpropaganda zu reduzieren und in der Startphase noch hohe Umsätze abzuschöpfen (bevor sich die mangelnde Qualität des Films herumspricht). Jaws hat dieses Prinzip aber zum ersten mal auf einen vom Studio als „erfolgreich“ eingeschätzten Film angewendet.

Alle großen Major-Produktionen starten heute in den USA mit über 3000 Kopien. „X2: X-Men United“ ging im Jahr 2003 mit **3.741 Kopien** an den Start und stellt damit den bisherigen Rekordhalter dar. Harry Potter startete im Jahr 2001 weltweit gleichzeitig in **3.310 Kinos auf 8.100 Leinwänden** (=Kopien).³

Die Vorteile dieser Strategie liegen auf der Hand:

- Durch die hohe Anzahl von Kopien kann in den ersten Tagen der maximale Umsatz erzielt werden und der Geldrückfluß an das Studio beschleunigt werden.
- Durch diese Verdichtung der Umsätze (Spiderman hat bereits nach 9 Tagen 50% seines gesamten Einspielergebnisses erreicht) verringert sich der Einfluß von Mundpropaganda. Die Konsumenten besuchen einen Film aufgrund der im

¹ Blanchet (2003:158)

² Wyatt (1994:111)

³ Blanchet (2003:167), URL: www.boxofficeguru.com

Marketing versprochenen Produkteigenschaften (durch Anzeigen, Trailer, PR), nicht aufgrund der Mundpropaganda und Kritiken. Dieser Faktor kann besser kontrolliert und gesteuert werden und reduziert somit das Gesamt-Risiko der Auswertung. Aus diesem Grund wird auch bei manchen Filmen sogar auf Presse-Vorführungen oder Sneak-Previews verzichtet.

Im Folgenden Beispiel wurde der finanzielle Effekt der High-Concept-Auswertung am Beispiel von 5 Filmen analysiert:

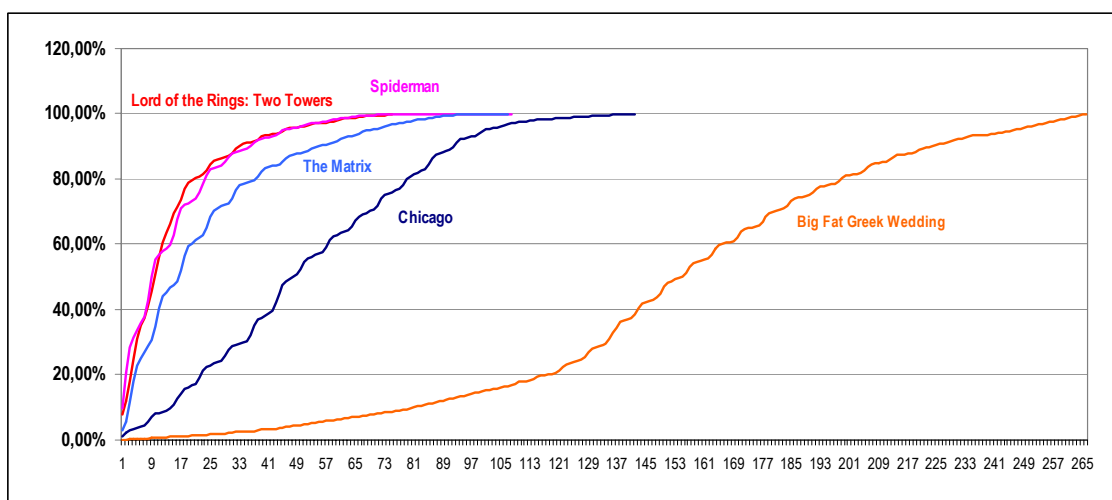


Abbildung 50: Umsatzentwicklung von High-Concept-Filmen versus „klassischer Auswertung“
Datenquellen: URL: <http://www.the-numbers.com>, <http://www.imdb.com>, eigene Berechnungen

Die taggenauen Einspielergebnisse der Filme in den USA wurden auf ihren Gesamtwert skaliert - die Grafik zeigt somit nach wie vielen Tagen der jeweilige Film welchen Prozentwert des Gesamteinspielergebnisses erreicht hat.

„Lord of the Rings“ und „Spiderman“ sind klassische High-Concept-Filme mit extrem steilen Kurven und über **3.000 Startkopien**. „The Matrix“ in gewissem Maß ein Überraschungserfolg, deswegen wurde die Kopienanzahl nach Start noch weiter erhöht. „Chicago“ startete lediglich auf **77 Leinwänden** und wurde während seiner Laufzeit auf **2.700 Leinwände** erhöht. Bei Chicago ist auch noch zu erwähnen, daß dieser Film den Oscar für den besten Film 2002 erhalten hat, was einen leichten „Relaunch“ eines Films bewirkt und zu einer längeren Laufzeit führt. „Big Fat Greek Weeding“ war ein klassischer Überraschungserfolg, der auf **101 Leinwänden** gestartet wurde und aufgrund des großen Erfolgs nach und nach auf **2.000** erweitert wurde. Der Film lief in den USA über 265 Tage und erzielte dabei Einnahmen in der Höhe von **241 Mio. US\$** - ein beachtliches Ergebnis für einen Film der mit **5 Mio. US\$** produziert wurde, und dessen Marketing-Budget wahrscheinlich auch nicht über **15 Mio. US\$** lag.

Doch wie hoch ist der finanzielle Effekt dieser beschleunigten Auswertung? Um diese Frage zu beantworten wurde das Einspielergebnis von Spiderman (403,7 Mio. US\$) auf die Umsatzverläufe von „Chicago“ und „Big Fat Greek Wedding“ umgelegt und mit zwei verschiedenen Zinssätzen diskontiert. Die Summe der diskontierten Ergebnisse wurden dann ins Verhältnis zum tatsächlichen, diskontieren Einspielergebnis von Spiderman gesetzt. Hätte Spiderman seine Umsätze in Chicago-Geschwindigkeit erzielt, wäre das diskontierte Ergebnis bei einem Zinssatz von 5% um **2 Mio. US\$** geringer ausgefallen. Der maximale Effekt von **16,2 Mio. US\$** (und somit einer Differenz von -4,1%) tritt bei der Geschwindigkeit von „Big Fat Greek Wedding“ und einem angenommenen Zinssatz von 15% ein.

Spiderman - Diskontierungseffekt der Umsatzverteilung

Diskontierungs-Zinssatz	5,0%			15,0%		
Box Office nicht abgezinst	403.706.375	403.706.375	403.706.375	403.706.375	403.706.375	403.706.375
Umsatzverteilung	Fast (Spiderman)	Medium (Chicago)	Slow (BFGW)	Fast (Spiderman)	Medium (Chicago)	Slow (BFGW)
Box Office abgezinst	402.947.224	400.904.766	395.320.433	401.438.433	395.380.498	379.132.664
Differenz absolut		-2.042.459	-7.626.792		-6.057.935	-16.247.834
Differenz Prozent		-0,5%	-1,9%		-1,5%	-4,1%

Abbildung 51: finanzieller Effekt der High-Concept-Auswertung anhand der diskontierten Einspielergebnisse unterschiedlicher Umsatzverläufe

Ein weiteres, finanziell schwer bewertbares Ergebnis der High-Concept-Auswertung ist der erzielte PR-Effekt. Durch die Marketing-Kampagnen mit Budgets von teilweise über **100 Mio. US\$** werden die Filme zu „Ereignissen“ gemacht, der sich auch die Berichterstattung in den Medien nicht entziehen will (oder aufgrund der massiven Anzeigen-Buchungen auch nicht kann). Interviews mit den Stars des jeweiligen Films, Berichte über den Regisseur, Ereignisse hinter den Kulissen, Affären zwischen Hauptdarstellern, Spekulationen über den möglichen Erfolg liefern ausreichend Stoff für eine umfangreiche Präsenz in den Medien, die die „klassische Kampagne“ zusätzlich verstärkt.

„Matrix Reloaded“ brachte es anlässlich des Starts im Mai 2003 auf über **40 Zeitschriften-Covers**, die von dem Film dominiert wurden - ganz abgesehen von tausenden Berichten in Tageszeitungen, TV-Sendungen und Internet-Magazinen. Dabei zeigt sich auch der Vorteil der medienübergreifenden und entsprechend getimeten Auswertung. Durch den gleichzeitigen Start des Computerspiels „Enter the Matrix“ und der DVD „Animatrix“ war das Thema auch in allen Videogame-Magazinen und DVD-Testzeitschriften präsent.

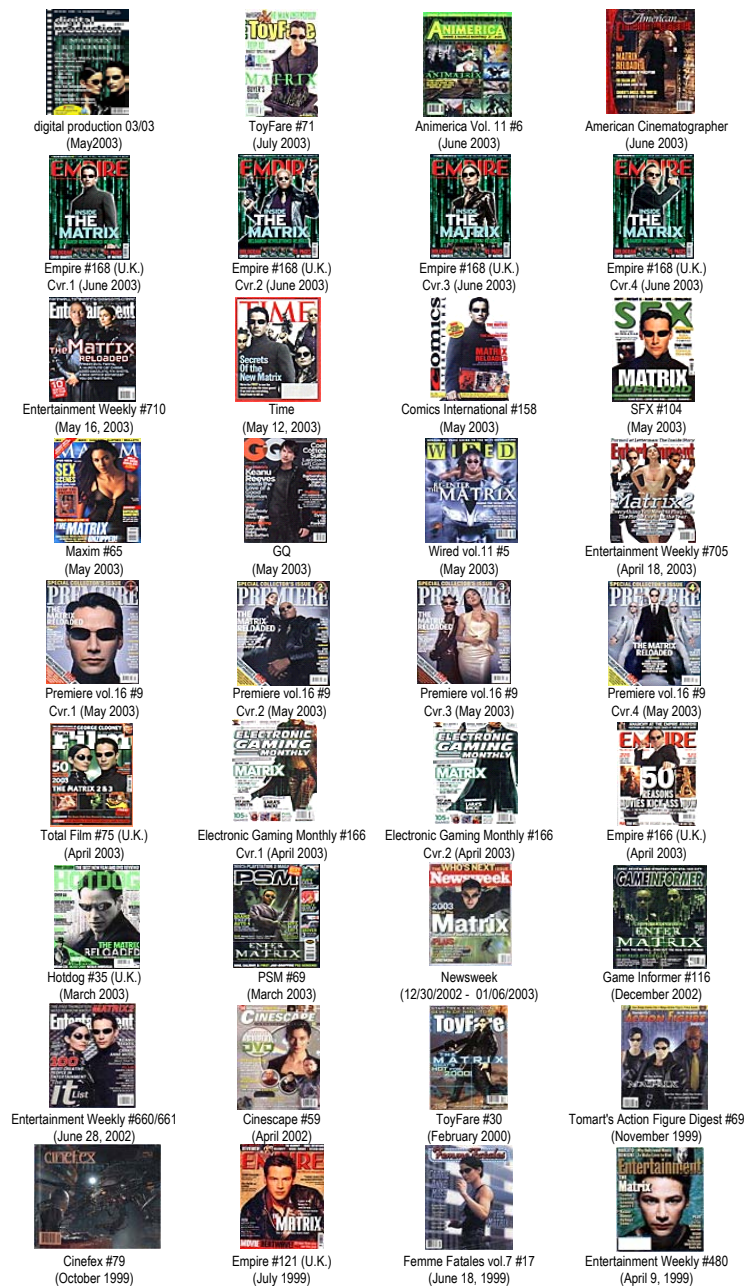


Abbildung 52: Matrix am Cover von Magazinen,
Quelle: www.matrixunloaded.com

Wesentlich ist, daß in der Pre-Launch-Berichterstattung die Redaktionen mit entsprechend interessanten Informationen über den Film versorgt werden - es handelt sich aber auch dabei um „Marketing-Versprechen“. Keiner der Journalisten hat in dieser Phase den Film bereits gesehen - somit wird auch über die PR die Erwartungshaltung an den Film erhöht, und eine positive Grundhaltung der Konsumenten erzeugt, die am Startwochenende an den Kinokassen in Geld umgewandelt wird - eine Art Pre-Halo-Effekt.

4.5. Abtestung der Content-Basis

In den wenigsten Fällen stammen Blockbuster heute originär aus der Feder eines Drehbuchautors. Meistens wird eine Content-Basis, die bereits in einem anderen Medium **erfolgreich ausgewertet** wurde, als Grundlage für die Umsetzung im Medium Film verwendet.

Die möglichen Quellen für erfolgreiche Content-Basen sind vielfältig: Buch-Bestseller, Comics, Musicals, TV-Serien, Computerspiele, ... Auf diesem Weg kann das Risiko eines Films deutlich reduziert werden, da die Content-Basis bereits über einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügt und zumindest in einem Medium erfolgreich war. Die folgende Darstellung liefert einige Beispiele für die Übernahme von Content-Basen aus anderen Bereichen:

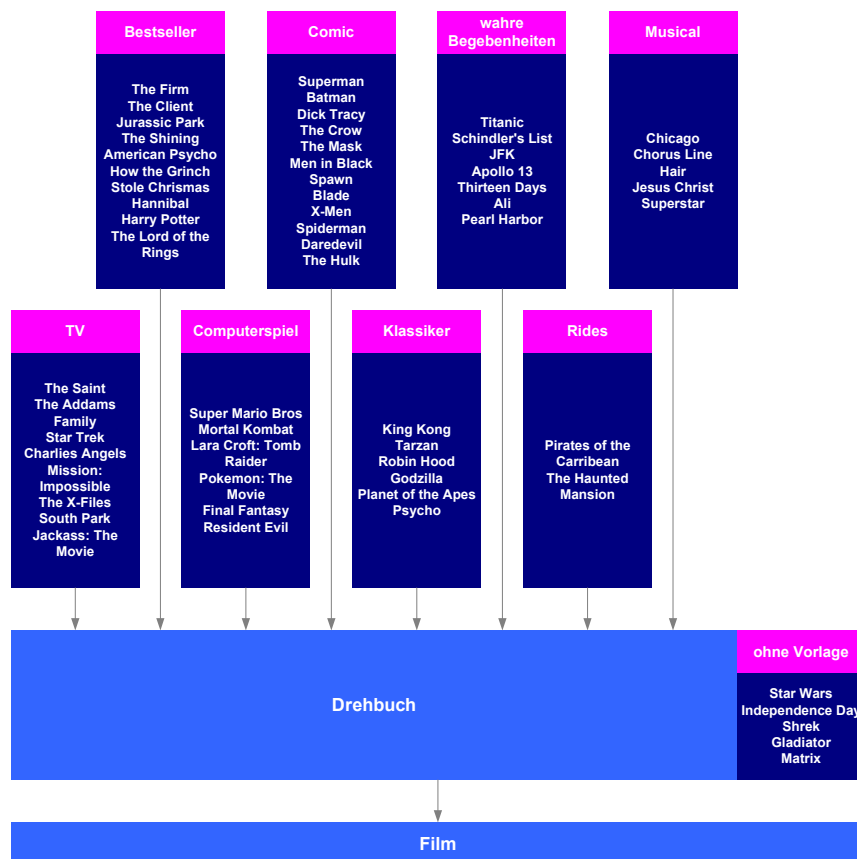


Abbildung 53: mögliche Content-Quellen für das Medium Film

Der Wert einer bestehenden Content-Basis für ein neues Medium kann nach folgenden Kriterien bewertet werden:

- **relativer Erfolg:** wie erfolgreich war die Content-Basis im Verhältnis zu anderen Content-Produkten der jeweiligen Mediengattung.

- **Übertragbarkeit:** wie geeignet ist die Content-Basis zur Übertragung in das Medium Film.
- **Bekanntheit:** über welchen weltweiten Bekanntheitsgrad verfügt der Titel oder die Charaktere der Content-Basis.
- **Asset-Bewertung:** über welche Assets verfügt die Content-Basis und wie gut sind diese für die geplante Auswertung geeignet.
- **Konsumentenanzahl:** wie viele Konsumenten haben weltweit bisher Produkte dieser Content-Basis gekauft bzw. konsumiert.
- **Risikoreduzierung:** um welchen Prozentsatz reduziert die Content-Basis das Risiko des Films im Vergleich zu einer „völlig neuen“ Content-Basis im geplanten Genre.

Der Preis für die Akquisition der Film-Rechte an einer Content-Basis muß durch eine Reduktion des Risikos oder Reduktion der Marketing-Kosten in Summe den wirtschaftlichen Wert eines Projekts steigern, sonst ist sie wirtschaftlich nicht gerechtfertigt.

Selbst wenn eine „völlig neue Content-Basis“ erzeugt wird, ist folgende Überlegung sinnvoll: Kann die Content-Basis in einem Medium mit **geringeren Investments** zur Erzeugung von Content-Produkten abgetestet werden, bevor sie in **Medien höherer Investments** transportiert wird? Soll also aus Sicht des Inhabers einer Content-Basis X nicht zunächst ein Comic, ein Buch oder eine TV-Serie gemacht werden (um das Risiko der Auswertung zu reduzieren), und dann bei einem etwaigen Erfolg die Auswertung im Filmbereich erfolgen?

Wie bereits im Zusammenhang mit dem Halo-Effekt erwähnt, kann die Übernahme einer Content-Basis auf vielfältigen Ebenen erfolgen. Es können wirklich ganze Geschichten, Charaktere oder Handlungen übernommen werden. Aber auch die Übernahme eines „relaunchten Genres“ (Dinosaurier, Katastrophenfilme) ist in gewisser Weise eine Abtestung der Content-Basis. Ein anderen Films hat ein Genre mit seinem Marketing-Budget entsprechend aufbereitet und bewiesen, daß dieses Genre wieder Akzeptanz bei den Zuschauern genießt. Der eigene Film kann auf dieser „Abtestung“ aufbauen und das Risiko damit minimieren.



Abbildung 54: Unglaubliche Zwillinge? „Barb Wire“ und „Casablanca“

Die wahrscheinlich subtilste Form der Abtestung einer Content-Basis ist die Übernahme von Plot-Strukturen - so basiert der Film „Barb Wire“ mit Pamela Anderson auf dem Plot von „Casablanca“. Natürlich ist Pamela Anderson nicht Humphrey Bogart, und der Plot ist in einer anderen Umgebung, mit anderen Personen, in einer anderen Stadt, zu einer anderen Zeit umgesetzt worden. Aber die Struktur der Geschichte, die Abläufe des Geschehens wurden von „Casablanca“ übernommen.¹ Dies ist eine Möglichkeit, Teile einer funktionierenden Content-Basis in ein anderes Genre zu übertragen, ohne dafür Rechte akquirieren zu müssen, da die Struktur einer Geschichte als solches nicht schützbar ist.

4.6. medienübergreifende Exploration von Content-Universen

Die gezielte Nutzung verschiedener Content-Produkte in **verschiedenen Mediengattungen** ist eines der effizientesten Werkzeuge in der Auswertung von Content-Universen. Mit ihr gelingt es den Gesamtwert des Content-Universums zu maximieren und ein **differenziertes Timing** als bei der ausschließlichen Nutzung des Mediums „Film“ zu erzielen. Das Konzept der medienübergreifenden Content-Exploration soll am Beispiel von „Matrix“ erklärt werden, der sicherlich eine „Best-Practice“ in diesem Bereich darstellt.

Im Erstfilm „The Matrix“ wird das gesamte Content-Universum umrissen, aber nur einzelne Teile werden ausführlich dargestellt („exploriert“). Die Handlung wirkt wie ein Scheinwerferstrahl, der einzelne Teile der Content-Basis beleuchtet, andere Teile bleiben noch unbeleuchtet und somit für den Zuschauer noch verborgen. So wird beispielsweise im ersten Teil die geheimnisvolle Stadt Zion erwähnt - die letzte Stadt tief unter der Erde in der noch Menschen in Freiheit leben. Doch wie sieht diese Stadt aus? Wie ist sie entstanden? Im ersten Teil wird auch in einer kurzen Sequenz erklärt,

¹ Jacobshagen (2002:26)

daß die Maschinen die Macht über die Erde übernommen haben. Doch wie kam es genau dazu, wie ist es passiert? In beiden Fällen wurde im Kopf des Zuschauers ein sehr umfangreiches Bild erzeugt, das aber in einigen Teilen grob bleibt. Diese „noch unbeleuchteten“ Teile sind dann potentielle Quellen für eine weitere Auswertung, da bereits eine „Neugier“ beim Zuschauer erzeugt wurde.

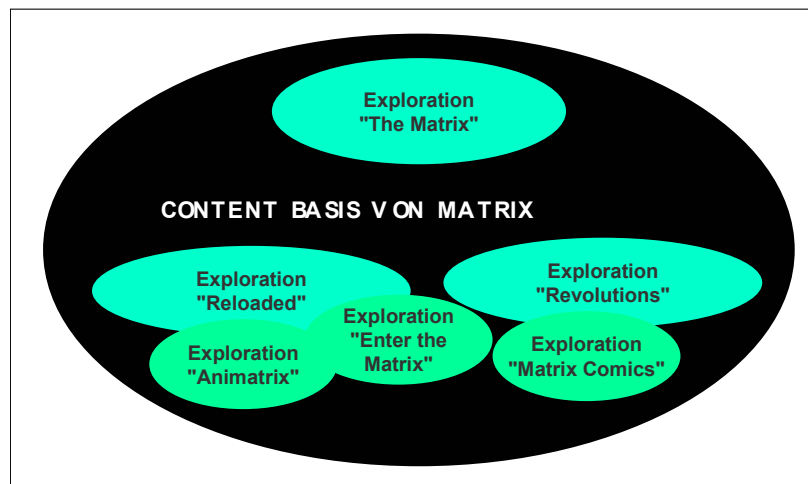


Abbildung 55: Content-Exploration von Matrix

Die Kunst liegt nun in der synergetischen Nutzung der verschiedenen Medien zur Content-Auswertung. Natürlich hätte man alle Bereiche einfach in den folgenden Filmen auswerten können, hätte damit aber nicht den maximalen Umsatz erzielt.

Als Pre-Launch Content-Spin-Off für „Matrix Revolutions“ haben die Wachowski-Brüder 9 unterschiedliche Kurzfilme von verschiedenen Animations-Künstlern entwickeln lassen. Jede dieser Kurzgeschichten beleuchtet unterschiedliche Teile der Content-Basis, die aber in den Filmen nicht ausführlich behandelt werden. So erklären die Kurzfilme beispielsweise wie es zur Machtübernahme durch die Maschinen kam, oder wie die in „Matrix Reloaded“ vorkommende Warnung des Raumschiffs Osiris über den Angriff der Sentinels nach Zion gelangt.



Abbildung 56: Bilder aus dem Content-Spin-Off „Animatrix“

Ein ausgewählter Kurzfilm („Final Flight of the Osiris“) wurde im Kino als Vorfilm zu „Dreamcatcher“ bereits zwei Monate vor Start von „Matrix Reloaded“ gezeigt. Eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Zuschauern soll Tickets für „Dreamcatcher“ nur erworben haben, um diesen Matrix-Kurzfilm sehen zu können. Gleichzeitig mit dem Start von „Matrix Reloaded“ wurde dann die DVD „Animatrix“ in den Verkauf gebracht - dadurch war zum Zeitpunkt des höchsten Matrix-Hypes bereits ein „neues“ Home-Video-Produkt verfügbar, das im maximalen Ausmaß von der Film-Kampagne profitieren konnte.



Abbildung 57: Computerspiel „Enter the Matrix“

In ähnlicher Weise wurde kurz vor Start von „Matrix Reloaded“ das Computerspiel „Enter the Matrix“ in den Handel gebracht. In diesem Spiel wurden (im Sinne der Charakterentwicklung) zwei „Nebenfiguren“ zu den Hauptfiguren des Spiels gemacht (Niobe und Ghost). Außerdem wird im Spiel nicht die Filmhandlung nachgespielt, sondern es werden ebenfalls Teile der Content-Basis exploriert, die nicht im Film vorkommen. Dafür wurde auch im Rahmen der Dreharbeiten von „Matrix Reloaded“ und „Matrix Revolutions“ eine Stunde extra Filmmaterial produziert, das nur im Videospiel zu sehen ist - nur wer „Enter the Matrix“ vollständig durchgespielt hat, versteht das Matrix-Universum zur Gänze.



Abbildung 58: Matrix - The Comic

In Analogie zur Animatrix-DVD wird zum Start von „Matrix Revolutions“ eine Comic-Serie erscheinen, die ebenfalls zusätzliche Geschichten rund um die Matrix bringt. Auch dieses Buch wird als „Pre-Teaser“ für den Film und als Content-Spin-Off-Produkt in der Hoch-Phase der Kampagne für „Matrix Revolutions“ im Verkauf verfügbar sein. Dieses Comic-Buch wird auf 160 Seiten Interpretationen der Matrix-Content-Basis von verschiedenen Künstlern enthalten.






	Kinoticket Reloaded	DVD Animatrix	Videospiel Enter t. Matrix	Kinoticket Revolutions	Comic
Kino-Content-Konsumtion	5,81			5,81	
Spin-Off-Content-Konsumtion		24,98	49,99		19,99
Multiplikator					
11,62					
94,96					
9,2					

Abbildung 59: Umsatz-Multiplikator durch synergetische Nutzung der Mediengattungen

Die „Gesamt-Exploration“ setzt sich somit aus den verschiedenen Content-Produkten zusammen. Der Umfang der Auswertung hätte auch über mehrere Filme erfolgen können, allerdings hätte das einen wesentlich längeren Zeitraum erfordert. Die Content-Spin-Off-Produkte haben den großen Vorteil, daß mit **relativ geringen Produktionskosten** im „Umfeld“ des Film-Launches hohe Zusatzeinnahmen erzielt werden können. Bei einem echten „Matrix-Fan“, der tatsächlich zur Konsumtion aller Content-Produkte bewegt werden kann, wird im Endkunden-Umsatz ein **Multiplikator von 9,2** zwischen „klassischer Kino-Auswertung“ und vernetzter Spin-Off-Auswertung erzielt¹.

Der Erfolg bei der Auswertung eines Content-Universums liegt somit (a) in der Nutzung der für das jeweilige Universum **geeigneten Mediengattungen** und Produkte und (b) in der **synergetischen Vernetzung der Produkte** - also nicht im simplen kopieren von einer Gattung in die andere. Für den Konsumenten müssen Anreize geschaffen werden, alle verfügbaren Content-Produkte zu konsumieren bzw. zu „sammeln“ - der Zusatznutzen jedes einzelnen Produkts muß damit aus Sicht des Konsumenten größer sein als der Preis des Produkts. Wenn der Konsument im Computerspiel „neue Informationen“ über die Charaktere erhält oder mit „neuen Handlungssträngen“ konfrontiert wird, erweitert sich die Zielgruppe von den „aktiven Videospielelern“ auf die gesamten Fans des Films.

¹ Dieser Multiplikator wird natürlich in den Gesamteinnahmen nicht erzielt, da sich die Spin-Off-Produkte in wesentlich kleineren Zahlen verkaufen als das Kino-Ticket. Trotzdem durch die geringen Zusatzkosten für die Spin-Off-Produktion bzw. durch Lizenzierung hohe Deckungsbeiträge erzielt werden.

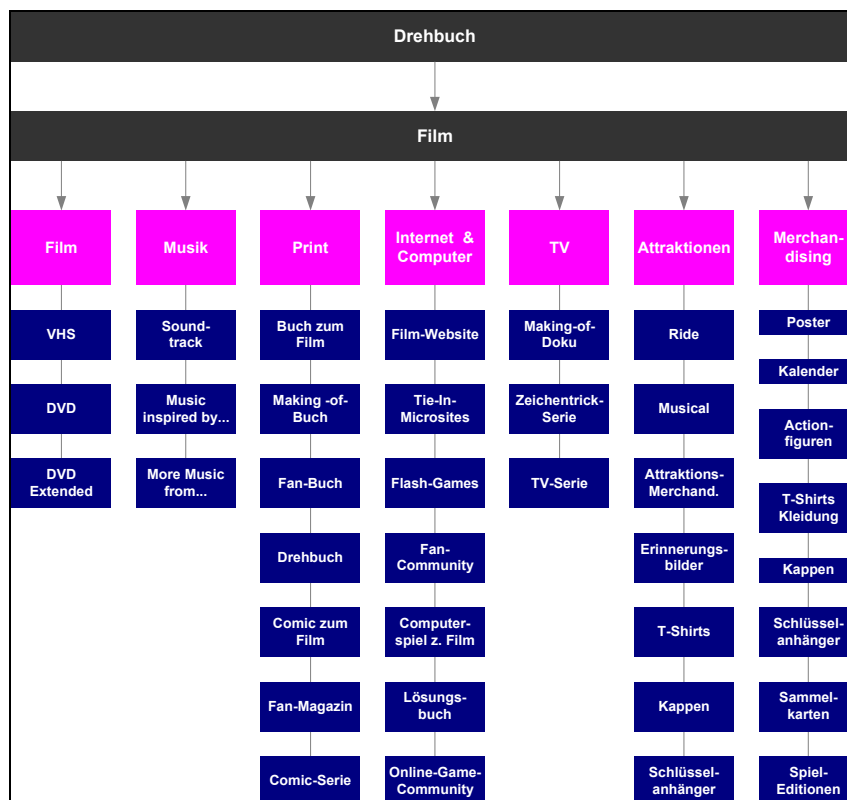


Abbildung 60: typische Fortsetzungs-, Spin-Off und Merchandising-Produkte zu einem Content-Universum

Diese Darstellung zeigt eine „typische“ Auswertungsstruktur für ein Content-Universum. Bei Erfolg des Films können Produkte in den verschiedensten Mediengattungen bzw. auch Attraktionen und Merchandising nachgezogen werden. Jede dieser Verwertungsformen kann entweder durch das Studio selbst erfolgen, wenn die entsprechenden Kapazitäten und Ressourcen dazu vorhanden sind bzw. über Lizenzierung ausgewertet werden, wenn dies nicht der Fall ist. Entscheidend ist auch das **Timing der Gesamtauswertung**. Jede Fortsetzung des Films wirkt auf das ganze Content-Universum wie eine „**Stimulierung**“ - alle Produkte werden erneut ins Gedächtnis des Konsumenten gerufen. Daher müssen diese Launch-Phasen und die dabei entstehende Medienpräsenz für möglichst viele Mediengattungen und Content-Produkte wirksam gemacht werden.

Die Pre-Launch-Phase des Bond-Films „Goldeneye“ wurde beispielsweise genutzt, um eine Bond-Video-Collection im Aboverfahren zu vermarkten. Im Zuge dieser Kampagne konnte die generelle „Bond-Awareness“ gestärkt, und von den älteren Bond-Movies 10 mal so viel Stück abgesetzt werden wie in den 5 vorherigen Jahren.¹

¹ Lukk (1997:52)

Eine zukünftige Auswertung könnte auch die Verwendung von Assets der Content-Basis für „**generische Content-Lizenzprodukte**“ sein. Ein typisches Content-Lizenzprodukt sind beispielsweise „Musiksampler“. Verschiedene, vorhandene Tracks werden unter einem bestimmten Motto oder Großthema zusammengestellt. Ob „Bravo-Sampler“, „Kuschel-Rock“, „Romantic Hours“ oder „Heavy Music“ - die Zweitverwertung führt unter der Voraussetzung eines starken „Sampler-Brands“ zu interessanten Umsätzen, die ohne Produktion zusätzlicher Tracks erzielt werden können. Der Markeninhaber erhält dafür von den Musik-Labels eine entsprechende Lizenzgebühr. Im Filmbereich wird dieses Business-Modell bereits mit den CDs „Music inspired by...“ genutzt - dieses Prinzip könnte aber auch auf die **Auswertung der Charaktere** im Samplerbereich ausgeweitet werden:



Abbildung 61: ein (noch) theoretisches Content-Produkt: Charakter-Musiksamplers als weitere Möglichkeit der Auswertung der Content-Basis

Dadurch könnten neben den Musik-Fans auch die Film-Fans und Sammler angesprochen werden - Serien verführen immer dazu, alle angebotenen Content-Produkte zu besitzen. Außerdem könnte durch eine Differenzierung der Musikstile auch eine **Stärkung der verschiedenen Charaktere** in den Köpfen der Konsumenten erreicht werden.

4.7. Rechte-Freiheit der Content-Basis

Im Jahr 1954 erwarb Warner Brothers die Filmrechte an dem Buch „**The Maltese Falcon**“ von dessen Autor Dashiell Hammett. Der Hauptcharakter dieses Films war der Detektiv Sam Spade. Später schrieb Hammett weitere Bücher, die ebenfalls Spade als Hauptcharakter verwendeten und verkaufte die TV-, Film- und Radio-Rechte an diesen Büchern an Columbia Broadcasting (CBS). CBS begann mit der Umsetzung als Radio-Feature. Warner klagte daraufhin CBS und Hammett, da Warner seiner Meinung nach die Rechte an diesem Vertrag besaß. Das Gericht entschied für Hammett und CBS und gegen Warner Brothers, da der Vertrag Warner zwar die Rechte an „The Maltese

Falcon“ beinhaltetete, nicht aber explizit die Rechte an den darin enthaltenen Charakteren. „The characters were vehicles for the story told, and the vehicles did not go with the sale of the story.“¹



Abbildung 62: Spiderman-Merchandising (Mitte) - Film- oder Comic-Figur?

Spiderman ist der wichtigste Charakter in den Content-Assets des **Marvel-Konzerns**, das über **4.700 Comic-Charaktere** umfaßt. 1999 verkaufte Marvel die Film-, TV- und teilweisen Merchandising-Rechte für „Spiderman“ um kolportierte **10 Mio. US\$** an **Sony**. Bestandteil des Deals war eine Vereinbarung in der die Erträge für Merchandising rund um den Film „Spiderman“ im Verhältnis 50:50 aufgeteilt werden sollten, während im Bereich des „klassische Spiderman-Merchandising“² nur die über die durchschnittlichen Lizenz-Umsätze der Vorperioden hinausgehenden Umsätze im Verhältnis 50:50 geteilt werden sollten. Der Konflikt war vorprogrammiert - Sony versuchte gegenüber den Merchandising-Produzenten alle Verträge auf die „aktualisierte Filmfigur“ umzustellen und somit möglichst viel Umsatz in die 50:50-Zone zu verschieben. Marvel klagte Sony aufgrund dieser Vorgehensweise, außerdem soll Sony Marvel in den Vertragsverhandlungen alleine über die Vermarktung von Videospiele über „Sony Electronics“ Lizenzumsätze in der Höhe von **5-7 Mio. US\$** versprochen haben, tatsächlich dann aber nur **500.000 US\$** für die Rechte geboten haben. Marvel schloß dann einen Deal mit Activision ab, der aber auch nicht dem Höchstgebot entsprach, da Sony einen Deal mit Vivendi Universal Games verhindert hatte. Marvel wurde parallel von Stan Lee geklagt (dem Erfinder von Spiderman), der eine höhere Beteiligung an den Lizenzeinnahmen erzielen wollte.³

Diese beiden Beispiel zeigen, wie komplex die Situation bei der Auswertung eines Content-Universums werden kann, wenn die Rechte auf **mehrere natürliche oder**

¹ Litwak (1994/2002:64-65)

² Marvel verfügte aufgrund der Comic-Figur selbstverständlich schon vor dem Film über umfangreiche Merchandising-Verträge.

³ Variety vom 22. April 2003, Reuters, URL: <http://www.icv2.com>

juristische Personen verteilt sind. Diese verteilten Rechte können entweder bestimmte Auswertungsformen gänzlich verhindern, verzögern oder zu einem unterschiedlichen Verteilungsmodus der Erträge führen, und somit aus der Sicht des Studios den Gesamtwert des Projekts massiv beeinflussen.

Eine sorgfältige **Rechte-Prüfung** und **Sicherung** („Clearance“) ist somit vor Start der Umsetzung von Content-Produkten erforderlich, da sonst die investierten Finanzmittel (Produktionskosten, Marketing-Budgets) nur unmittelbar über den Film ausgewertet werden, aber nicht in die langfristigen Ertragsdimensionen eines Content-Universums gehoben werden können.

Eine weitere Komplikation entsteht aus der Verschmelzung von **Darsteller** und **Charakter** in den Köpfen der Konsumenten, zum Beispiel bei Werbeverträgen. Wenn Pierce Brosnan für ein Produkt wirbt, wirbt er dann als James Bond oder als Pierce Brosnan? Vielleicht ist er in Jean und Hemd eindeutig Pierce Brosnan - aber was ist wenn er in einem schwarzen Smoking in einem Casino steht? Ist Keanu Reeves in einem dunklen Mantel mit Sonnenbrille Keanu Reeves oder eindeutig Neo? Und ist Keanu Reeves im Umfeld des Starts von „Matrix Reloaded“ nicht immer „Neo“, egal in welchem Outfit, da der Betrachter im Einfluß des Film-Marketing in jedem Fall die Filmfigur mit ihm assoziieren wird?

Was ist wenn McDonalds ein Neo-Burger-Menü anbieten möchte (und dafür sehr hohe Lizenzgebühren zahlen würde), Keanu Reeves sich aber strikt dagegen verwehrt, in der Werbung einer Fast-Food-Kette präsent zu sein?

All diese Fragen müssen vertraglich geregelt werden, um wirklich alle **Wertschöpfungsbestandteile** (Verwendung von Charakteren in der Werbung) auch direkt für das Studio zu sichern - bei Content-Universen mit sehr langer Auswertungszeit kein leichtes Unterfangen, da sich kein Schauspieler an derart langfristige Verträge binden wird.

Eine „**Best-Practice**“ in diesem Bereich stellen sicher die Animationsfilme von Disney und Pixar dar - die Content-Basis wird nie zugekauft (bei den abgetesteten Content-Basen werden nur rechtfreie Klassiker verwendet) und die Charaktere sind (bis auf die Stimme) nicht an natürliche Personen gebunden. Disney hat somit in der weiteren Verwertung **keinerlei Außenabhängigkeit** und kann das **volle Ertragspotential** der Content-Basis realisieren.

5. Ausblick - 10 Thesen Entwicklung der Filmindustrie

Am Ende dieser Arbeit sollen einige Überlegungen zur Zukunft der Filmindustrie bzw. der Zukunft von Content-Universen stehen. Die vorherigen Kapitel haben viele Strukturen und Parameter des „Istzustandes“ analysiert - doch in welche Richtung werden sich die Strukturen und Strategien diese Industrie verändern? Die folgenden Thesen sollen Anhaltspunkte für diese Entwicklungen liefern:

1. **Der Erfolg von Content-Universen:** Content-Universen werden die Box-Office-Charts der nächsten 10 Jahre dominieren. Die Logik ist simpel - kein anderer Filmtyp kann derartig große Produktions- und Marketing-Budgets mobilisieren, da diese nicht ausschließlich über die Kinokassen refinanziert werden müssen. Keine andere Art von Film ist (bei entsprechender Abtestung der Content-Basis) mit ähnlich geringen Schwankungsbreiten planbar - Überraschungserfolge von Low-Budget-Filmen passieren hingegen. Da viele Ressourcen die Anzahl der pro Jahr launchbaren Filme begrenzen (Leinwände, Talent, Management-Ressourcen, finanzielle Mittel aber vor allem die Zeit und Aufmerksamkeit der Zuschauer) ist die wirtschaftliche logische Konsequenz auf Filme zu setzen, die nicht nur hohe Umsatzrentabilitäten, sondern auch absolut hohe Gewinne erzielen können. Nur so können die Studios ihren Marktanteil ausbauen.
2. **Von Content-Produktherstellern zu Content-Basis-Entwicklern:** In Zukunft wird nicht mehr die Herstellung eines einzelnen Content-Produkts im Vordergrund stehen, sondern die Entwicklung von erfolgreichen Content-Basen. Fortsetzungen werden nicht nach Überraschungserfolgen überlegt, sondern es werden nur Filmprojekte verfolgt, die in sich alle Faktoren für eine langfristige Fortsetzbarkeit vereinen (Assets, Erneuerungsaspekte, Breitenwirksamkeit). Eine Weisheit der 90er-Jahre lautete, daß ein Film nicht erfolgreich sein kann, wenn man den Plot nicht in 25 Worten erklären kann. Ich behaupte, daß für die Zukunft gilt: eine Content-Basis, die in 25 Worten erklärt werden kann, ist nicht hinreichend komplex um langfristig auswertbar zu bleiben. Für die Studios lautet die Entwicklungsaufgabe also vom Produkthersteller zum Entwickler und Besitzer von Content-Basen zu werden. Diese Entwicklung wird eine Voraussetzung für ein Überleben im künftigen Konzentrationsprozeß sein.

3. **Kreativität versus Auswertungs-Fähigkeit:** Welche Fähigkeit ist im Content-Wertschöpfungsprozeß höher zu bewerten: die kreative Fähigkeit Content-Basen zu entwickeln oder die wirtschaftliche Fähigkeit, diese auszuwerten? In der erzielten Wertschöpfung dominiert hier derzeit eindeutig die Auswertungs-Fähigkeit der Studios im Vergleich zu den Content-Entwicklern (Autoren, Verlage). Dieser Zustand liegt aber auch in der hohen Konzentration der Studios im Verhältnis zur Konzentration der Content-Entwickler begründet. Vielleicht entsteht hier in Zukunft eine Zweiteilung - große Content-Development-Firmen, die sich auf die medienübergreifende Konzeption von Content-Basen spezialisieren, Inhaber der Rechte bleiben und die Auswertung an die „Auswertungs-Spezialisten“ lizenzieren.
4. **Warum 3 Studios genügen:** Für die zukünftige erfolgreiche Auswertung ist vor allem eines erforderlich: Größe. Der Finanzierungs-Umfang heutiger Produktionen und das damit verbunden finanzielle Risiko überfordert in manchen Fällen sogar die großen Major-Studios. Content-Vielfalt kommt nicht aus den Studios selbst - kreative Talente werden projektbezogen oder über einige Jahre vertraglich gebunden. Aufgrund der wirtschaftlichen Logik wird es meiner Meinung nach deshalb zu weiteren Zusammenschlüssen unter den großen Studios kommen - die einzelnen Studiolabels können (ähnlich wie Musik-Labels) zur weiteren Differenzierung von Genres erhalten bleiben und sogar noch besser gegeneinander positioniert werden.
5. **Von Stars zu Charakteren:** Bisher wurden Stars oft als Basis von Fortsetzungen verwendet - der neue Film mit X - selbst wenn es keinen inhaltlichen Zusammenhang in der Content-Basis gab. Der Schauspieler stand für einen bestimmten Charakter. Ich behaupte, daß mit zunehmenden Erfolg der Content-Universen die Stars an Bedeutung verlieren, und die Charaktere an Bedeutung gewinnen werden. Natürlich ist eine gute Besetzung auch in Zukunft wichtig - aber der Schauspieler wird einen Charakter darstellen und nicht umgekehrt. Ich glaube auch, daß der Zenit der Star-Gagen erreicht ist, da sich aus der Besetzung keine zusätzliche Wertschöpfung mehr erzielen läßt. Im Gegenteil: eine zu starke Präsenz eines Darstellers kann die Entwicklung des Charakters reduzieren, die aber für die langfristigen Erträge aus einem Content-Universum unbedingt erforderlich ist. Ob und wann im Computer erzeugte, „künstliche Charaktere“ in allen Genres Einzug halten wird von der Geschwindigkeit der technischen Entwicklung abhängen.

6. **Der späte Reichtum der Autoren:** Bisher haben Autoren für die Rechte an ihren Werken lediglich geringfügige Beträge im Vergleich zu der damit erzielten Wertschöpfung erhalten. Im Fall Harry Potter wurde erstmals eine dem kreativen Potential entsprechende Teilung dieser Erträge erzielt. Meiner Meinung nach werden Autoren in Zukunft aufgrund des Bedarfs an langfristig erfolgreichen Content-Basen gegenüber den Studios in einer besseren Verhandlungsposition sein. Die Autoren müssen dabei die gegenteilige Strategie zu den Studios wählen: den Erfolg der Content-Basis möglichst unabhängig in einem Medium demonstrieren um im Studio-Deal eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen. Eine Alternative stellt auch der in These 3 beschriebene Zusammenschluß in Content-Development-Firmen dar.
7. **Die Content-Content-Synergie:** Content kann in Zukunft nicht mehr nur im Zusammenhang mit einem Medium betrachtet werden. Jede Content-Basis muß auf ihre Eignung der medienübergreifenden Auswertung beurteilt werden. Das versetzte Timing der Auswertungskette macht die gleichzeitige Verfügbarkeit von Content-Produkten in den verschiedenen Mediengattungen notwendig um von den gemeinsamen Marketing-Kampagnen im höchst möglichen Ausmaß zu profitieren. Mediengattungen höherer Präsenz wirken dabei als Stimulus für Mediengattungen niedrigerer Präsenz. Die unterschiedliche Investment-Intensität muß genutzt werden um Content durch Abtestung in Gattungen niedrigerer Intensität für Gattungen mit höherer Intensität mit reduziertem Risiko zur Verfügung zu stellen. Die mosaikartige Auswertung über die verschiedenen Medien ergibt eine Gesamt-Exploration, die zum Konsum möglichst vieler Produkte führen soll.
8. **Die Content-Produkt-Synergie:** Die Investments zur Entwicklung neuer, starker Produkt-Brands haben teilweise unfinanzierbare Höhen erreicht. Content-Universen produzieren durch ihre Medien-Präsenz Bekanntheit, die sie in die Dimension etablierter Marken hebt. Ich glaube das vor allem der Handel, der parallel versucht eigene Stärke gegenüber der Markenindustrie aufzubauen, die Content-Brands für eigene Produkte aufgreifen und der Film-Wertschöpfung somit Lizenzerträge zuführen wird. Diese „temporär“ nutzbaren Brands sind der ideale, ständig erneuerte Kaufimpuls den der Retail-Bereich benötigt um seine Umsätze zu maximieren. Merchandising wird sich somit von den Kappen- und T-Shirts entfernen und weit in den klassischen Bereich der Konsumgüter vordringen.

9. **Der Sieg des interaktiven Films:** Viele Versuche mit interaktivem Content sind an dem Bedürfnis der Menschen nach passiver Unterhaltung gescheitert. Doch mit Heranwachsen der Videogame-Generation wird auch das Videogame „erwachsener“ werden. Aus dem puren Action- und Kampf-Spiel wird das interaktive Content-Universum, das mit den technischen Möglichkeiten in seiner ganzen Komplexität interaktiv erlebt werden kann. Das Kino bleibt bestehen - als bezahlte 2-Stunden-Werbekampagne für den interaktiven, elektronischen Content, der über Videospiele, bezahlten Fortsetzungs-Content oder Pay-Communities in dauerhaften Ertrag umgewandelt werden kann.
10. **Die Rückkehr des Alters:** Während sich die Content-Industrie in den letzten Jahren verstärkt auf die jugendliche Zielgruppe fokussierte, hat in der Demographie eine weltweite Alterung eingesetzt, die sich auch in Zukunft fortsetzen wird. Die Mobilität der Jugend und ihre gestiegene Kaufkraft machte sie zur primären Zielgruppe für „Location Based Entertainment“, also Kinos und Themenparks. Doch der Kinobereich verliert in der Gesamtwertschöpfung von Content-Universen an Bedeutung und Medien wie TV, Video oder Pay-per-View werden immer wichtiger. In diesen Medien-Kategorien muß somit auch Content für die ältere, zahlungskräftige Zielgruppe geliefert werden - eine neue Anforderung an die Breitenwirksamkeit der zukünftigen Entwicklung von Content-Universen - in der Tendenz wahrscheinlich eine Reduzierung von Action hin zur Betonung der Charaktere, Beziehungen, Emotionen und Geschichten.

I. ANHANG: Daten James Bond / Star Trek

Franchise Name	Folge	Filmtitel	Adjusted Gross	Unadjusted Gross	Date	Jahr	Darsteller James Bond	Bösewicht	Darsteller Bösewicht
James Bond	1	Dr. No	134.550.000	16.067.035	05.8.1963	1963	Sean Connery	Dr. No	Joseph Wiseman
James Bond	2	Goldfinger	387.855.000	51.081.062	12/22/64	1964	Sean Connery	Auric Goldfinger	Gert Fröbe
James Bond	3	From Russia with Love	190.710.000	24.796.765	04.8.1964	1964	Sean Connery	Ernst Stavro Blofeld	nicht sichtbar
James Bond	4	Thunderball	437.580.000	63.595.658	12/21/65	1965	Sean Connery	Emilio Largo	Adolfo Celi
James Bond	5	You Only Live Twice	211.770.000	43.084.787	6/13/67	1967	Sean Connery	Ernst Stavro Blofeld	Donald Pleasence
James Bond	6	On Her Majesty's Secret Service	93.600.000	22.774.493	12/18/69	1969	George Lazenby	Ernst Stavro Blofeld	Telly Savalas
James Bond	7	Diamonds Are Forever	155.025.000	43.819.547	12/17/71	1971	Sean Connery	Ernst Stavro Blofeld	Charles Gray
James Bond	8	Live and Let Die	117.585.000	35.377.836	6/27/73	1973	Roger Moore	Mr. Big alias Dr. Kananga	Yaphet Kotto
James Bond	9	The Man with the Golden Gun	64.935.000	20.972.000	12/18/74	1974	Roger Moore	Francisco Scaramanga	Christopher Lee
James Bond	10	The Spy Who Loved Me	122.850.000	46.838.673	7/13/77	1977	Roger Moore	Stromberg	Curt Jürgens
James Bond	11	Moonraker	149.175.000	70.308.099	6/29/79	1979	Roger Moore	Hugo Drax	Michael Lonsdale
James Bond	12	For Your Eyes Only	115.830.000	54.812.802	6/26/81	1981	Roger Moore	Aris Kristatos	Julian Glover
James Bond	13	Octopussy	126.089.000	67.893.619	06.10.1983	1983	Roger Moore	Kamal Khan	Louis Jourdan
James Bond	14	Never Say Never Again	102.947.000	55.432.841	10.7.1983	1983	Sean Connery	Maximilian Largo	Klaus Maria Brandauer
James Bond	15	A View to a Kill	82.935.000	50.327.960	5/24/85	1985	Roger Moore	Max Zorin	Christopher Walken
James Bond	16	The Living Daylights	83.070.000	51.185.897	7/31/87	1987	Timothy Dalton	Brad Whitaker	Joe Don Baker
James Bond	17	License to Kill	51.084.000	34.667.015	7/14/89	1989	Timothy Dalton	Franz Sanchez	Robert Davi
James Bond	18	Goldeneye	143.130.000	106.429.941	11/17/95	1995	Pierce Brosnan	Alec Trevelyan	Sean Bean
James Bond	19	Tomorrow Never Dies	159.702.000	125.304.276	12/19/97	1997	Pierce Brosnan	Elliot Carver	Jonathan Pryce
James Bond	20	The World Is Not Enough	146.185.000	126.943.684	11/19/99	1999	Pierce Brosnan	Renard	Robert Carlyle
James Bond	21	Die Another Day	160.201.106	160.201.106	11/22/02	2002	Pierce Brosnan	Gustav Graves	Toby Stephens

Franchise Name	Folge	Filmtitel	Adjusted Gross	Unadjusted Gross	Date	Jahr	Darsteller Captain
Star Trek	1	Star Trek I: The Motion Picture	191.717.915	82.258.456	12.7.1979	1979	Captain Kirk
Star Trek	2	Star Trek II: The Wrath of Kahn	157.020.692	78.912.963	06.4.1982	1982	Captain Kirk
Star Trek	3	Star Trek III: The Search for Spock	133.141.554	76.471.046	06.1.1984	1984	Captain Kirk
Star Trek	4	Star Trek IV: The Voyage Home	172.997.796	109.713.132	11/26/86	1986	Captain Kirk
Star Trek	5	Star Trek V: The Final Frontier	76.934.203	52.210.049	06.9.1989	1989	Captain Kirk
Star Trek	6	Star Trek VI: The Undiscovered Country	104.061.906	74.888.996	12.6.1991	1991	Captain Kirk
Star Trek	7	Star Trek: Generations	105.903.369	75.671.125	11/18/94	1994	Captain Picard
Star Trek	8	Star Trek: First Contact	121.801.616	92.027.888	11/22/96	1996	Captain Picard
Star Trek	9	Star Trek: Insurrection	87.547.505	70.187.658	12.11.1998	1998	Captain Picard
Star Trek	10	Star Trek: Nemesis	42.692.148	42.692.148	12/13/02	2002	Captain Picard

Quellen James Bond: www.james-bond007.de; www.movie-reviews.colossus.net/movies

Quelle Star Trek: www.startrek.de; www.cyberkino.de/entertainment/kino/1110/111367.html








II. ANHANG: Inflationsdaten USA 1972-2003







Quelle: [HTTP://INFLATIONDATA.COM](http://INFLATIONDATA.COM)

YEAR	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	ÄVG.
2003	2,60%	2,98%	3,02%	2,22%	2,06%	2,11%							
2002	1,14%	1,14%	1,48%	1,64%	1,18%	1,07%	1,46%	1,80%	1,51%	2,03%	2,20%	2,38%	1,59%
2001	3,73%	3,53%	2,92%	3,27%	3,62%	3,25%	2,72%	2,72%	2,65%	2,13%	1,90%	1,55%	2,83%
2000	2,74%	3,22%	3,76%	3,07%	3,19%	3,73%	3,66%	3,41%	3,45%	3,45%	3,45%	3,39%	3,38%
1999	1,67%	1,61%	1,73%	2,28%	2,09%	1,96%	2,14%	2,26%	2,63%	2,56%	2,62%	2,68%	2,19%
1998	1,57%	1,44%	1,37%	1,44%	1,69%	1,68%	1,68%	1,62%	1,49%	1,49%	1,55%	1,61%	1,55%
1997	3,04%	3,03%	2,76%	2,50%	2,23%	2,30%	2,23%	2,23%	2,15%	2,08%	1,83%	1,70%	2,34%
1996	2,73%	2,65%	2,84%	2,90%	2,89%	2,75%	2,95%	2,88%	3,00%	2,99%	3,26%	3,32%	2,93%
1995	2,80%	2,86%	2,85%	3,05%	3,19%	3,04%	2,76%	2,62%	2,54%	2,81%	2,61%	2,54%	2,81%
1994	2,52%	2,52%	2,51%	2,36%	2,29%	2,49%	2,77%	2,90%	2,96%	2,61%	2,67%	2,67%	2,61%
1993	3,26%	3,25%	3,09%	3,23%	3,22%	3,00%	2,78%	2,77%	2,69%	2,75%	2,68%	2,75%	2,96%
1992	2,60%	2,82%	3,19%	3,18%	3,02%	3,09%	3,16%	3,15%	2,99%	3,20%	3,05%	2,90%	3,03%
1991	5,65%	5,31%	4,90%	4,89%	4,95%	4,70%	4,45%	3,80%	3,39%	2,92%	2,99%	3,06%	4,25%
1990	5,20%	5,26%	5,23%	4,71%	4,36%	4,67%	4,82%	5,62%	6,16%	6,29%	6,27%	6,11%	5,39%
1989	4,67%	4,83%	4,98%	5,12%	5,36%	5,17%	4,98%	4,71%	4,34%	4,49%	4,66%	4,65%	4,83%
1988	4,05%	3,94%	3,93%	3,90%	3,89%	3,96%	4,13%	4,02%	4,17%	4,25%	4,25%	4,42%	4,08%
1987	1,46%	2,10%	3,03%	3,78%	3,86%	3,65%	3,93%	4,28%	4,36%	4,53%	4,53%	4,43%	3,66%
1986	3,89%	3,11%	2,26%	1,59%	1,49%	1,77%	1,58%	1,57%	1,75%	1,47%	1,28%	1,10%	1,91%
1985	3,53%	3,52%	3,70%	3,69%	3,77%	3,76%	3,55%	3,35%	3,14%	3,23%	3,51%	3,80%	3,55%
1984	4,19%	4,60%	4,80%	4,56%	4,23%	4,22%	4,20%	4,29%	4,27%	4,26%	4,05%	3,95%	4,30%
1983	3,71%	3,49%	3,60%	3,90%	3,55%	2,58%	2,46%	2,56%	2,86%	2,85%	3,27%	3,79%	3,22%
1982	8,39%	7,62%	6,78%	6,51%	6,68%	7,06%	6,44%	5,85%	5,04%	5,14%	4,59%	3,83%	6,16%
1981	11,83%	11,41%	10,49%	10,00%	9,78%	9,55%	10,76%	10,80%	10,95%	10,14%	9,59%	8,92%	10,35%
1980	13,91%	14,18%	14,76%	14,73%	14,41%	14,38%	13,13%	12,87%	12,60%	12,77%	12,65%	12,52%	13,58%
1979	9,28%	9,86%	10,09%	10,49%	10,85%	10,89%	11,26%	11,82%	12,18%	12,07%	12,61%	13,29%	11,22%
1978	0,07	6,43%	6,55%	6,50%	6,97%	7,41%	7,70%	7,84%	8,31%	8,93%	8,89%	9,02%	7,62%
1977	5,22%	5,91%	6,44%	6,95%	6,73%	6,87%	6,83%	6,62%	6,60%	6,39%	6,72%	6,70%	6,50%
1976	6,72%	6,29%	6,07%	6,05%	6,20%	5,97%	5,35%	5,71%	5,49%	5,46%	4,88%	4,86%	5,75%
1975	11,80%	11,23%	10,25%	10,21%	9,47%	9,39%	9,72%	8,60%	7,91%	7,44%	7,38%	6,94%	9,20%
1974	9,39%	10,02%	10,39%	10,09%	10,71%	10,86%	11,51%	10,86%	11,95%	12,06%	12,20%	12,34%	11,03%
1973	3,65%	3,87%	4,59%	5,06%	5,53%	6,00%	5,73%	7,38%	7,36%	7,80%	8,25%	8,71%	6,16%
1972	3,27%	3,51%	3,50%	3,49%	3,23%	2,71%	2,95%	2,94%	3,19%	3,42%	3,67%	3,41%	3,27%









III. ANHANG: Matrix-Produktverzeichnis








	Actionfigur	Neo1 - Lobby	11,99 US\$ (amazon.com)
	Actionfigur	Matrix II Box Set: Neo in Chateau	24,99 US\$ (amazon.com)
	Actionfigur	Matrix Reloaded Action Figure: Morpheus	11,99 US\$ (amazon.com)
	Actionfigur	Matrix Reloaded Action Figure: Trinity	11,99 US\$ (amazon.com)
	Actionfigur	Matrix Reloaded Action Figure: Twin1	34,99 US\$ (toywiz.com)
	Actionfigur	Matrix Reloaded Action Figure: Twin2	44,99 US\$ (toywiz.com)
	Actionfigur	Neo	N2 Toys 6" Series I (late 1999, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Morpheus	N2 Toys 6" Series I (late 1999, matrixunloaded.com)

	Actionfigur	Trinity	N2 Toys 6" Series I (late 1999, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Agent Smith	N2 Toys 6" Series I (late 1999, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Cypher	N2 Toys 6" Series I (late 1999, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Agent Smith as MATRIX	N2 Toys 6" Series I (late 1999, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Trintiy / Trenchcoat	N2 Toys 6" Series I (late 1999, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Trinity / Jump	N2 Toys 6" Series II (early 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Tank	N2 Toys 6" Series II (early 2001, matrixunloaded.com)

	Actionfigur	Sentinel	N2 Toys 6" Series II (early 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Mr. Anderson	N2 Toys 6" Series II (early 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Neo vs. Smith	N2 Toys 6" Series II (early 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Neo Bullet Dodge	N2 Toys 6" Series III (late 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Neo vs. Morpheus Karate	N2 Toys 6" Series III (late 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Mouse and Woman in Red	N2 Toys 6" Series III (late 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Dozer and Trinity	N2 Toys 6" Series III (late 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Epoch	N2 Toys 6" Series III (late 2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Matrix-Neo	N2 Toys 12" Series I (2001, matrixunloaded.com)


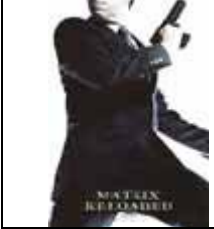





	Actionfigur	Matrix-Trinity	N2 Toys 12" Series I (2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Karate-Neo	N2 Toys 12" Series I (2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Karate-Morpheus	N2 Toys 12" Series I (2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Real-World-Neo	N2 Toys 12" Series I (2001, matrixunloaded.com)
	Actionfigur	Real-World-Trinity	N2 Toys 12" Series I (2001, matrixunloaded.com)
	Trading-Cards (geplant)	Matrix Trading-Cards: "Decipher and Warner Bros. Consumer Products announced today that, at the request of Warner Bros. Consumer Products, Decipher is halting production of THE MATRIX Trading Cards. Given the film's tight production schedule, Decipher was unable to obtain access to the resources necessary to create the product. Decipher and WarnerBros.Consumer Products continue to have a strong partnership and are currently working on other projects together. The filmmakers are focused on delivering the best movie experience for fans of this incredible property," said Warren Holland, Chairman & CEO of Decipher. "In the true spirit of THE MATRIX, our product plans were groundbreaking. Unfortunately, the resource needs could not be met and Warner Bros. Consumer Products requested that we cease production of our product rather than fall short of our mutually high expectations." Quelle: http://gamus.com , 2. Apr. 2003 geplanter Preis: 2.99 US\$ pro Pack	
	Büste	Mini-Büste Morpheus	44,95 US\$ (collectorsgalleryonline.com)
	Büste	Mini-Büste Agent Smith	44,95 US\$ (collectorsgalleryonline.com)








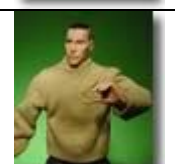

	Büste	Mini-Büste Neo	44,95 US\$ (collectorsgalleryonline.com)
	Büste	Mini-Büste Trinity	44,95 US\$ (collectorsgalleryonline.com)
	Büste	Mini-Büste Twin1	44,95 US\$ (collectorsgalleryonline.com)
	Büste	Mini-Büste Twin2	44,95 US\$ (collectorsgalleryonline.com)
	Accessoire	Sonnenbrille - Neo 100% UV-A und UV-B Schutz nach CE-Standard Klasse 3, aus dezentralisiertem Acryl (verbessert die Lichtbrechung in den Gläsern, vermindert Verzerrungen), Rahmen aus rostfreiem Stahl. Trademark-Vermerk und 'Warner Bros.' auf Bügel graviert.	75,00 € (gwindi.net)
	Accessoire	Sonnenbrille - Trinity	75,00 € (gwindi.net)
	Accessoire	Sonnenbrille - Agent Smith	75,00 € (gwindi.net)
	Accessoire	Sonnenbrille - Twins	75,00 € (gwindi.net)

	Accessoire	<p>Sonnenbrille Neo (Blind Design)</p> <p>From Blinde Design, the company that made the sunglasses for THE MATRIX films, these officially-licensed sunglasses are manufactured from the same design as those worn in the movie. Made of titanium, they are specially constructed to eliminate distortion and have an anti-reflective coating on the back for the ultimate in eye comfort. The sunglasses offer 100% UV & UVB protection and come in a hard leather case with a cleaning cloth and the words 'Neo' on the inside of the earpiece.</p>	240 US\$ (thematrixshop.com)
	Accessoire	<p>Sonnenbrille Morpheus (Blind Design)</p>	240 US\$ (thematrixshop.com)
	Accessoire	<p>Sonnenbrille Trinity (Blind Design)</p>	240 US\$ (thematrixshop.com)
	Accessoire	<p>Sonnenbrille Agent Smith (Blind Design)</p>	240 US\$ (thematrixshop.com)
	Accessoire	<p>Sonnenbrille Neo (Vision)</p> <p>These flexible stainless steel sunglasses are officially-licensed replicas of those worn by Neo in THE MATRIX films. The sunglasses offer 100% UV & UVB protection and are made by Vision.</p>	24,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Accessoire	<p>Sonnenbrille Trinity (Vision)</p>	24,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Accessoire	<p>Sonnenbrille Agent Smith (Vision)</p>	24,95 US\$ (thematrixshop.com)

	Accessoire	Sonnenbrille Twins (Vision)	24,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Poster	Poster Matrix	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Poster Matrix	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Morpheus	15,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Neo	15,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Trinity	15,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Neo	8,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Morpheus	8,99 US\$ (allposters.com)

	Poster	Trinity	8,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Agent Smith	8,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Niobe	8,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Twins	8,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Persephone	8,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Neo	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Morpheus	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Trinity	13,99 US\$ (allposters.com)

	Poster	Niobe	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Agent Smith	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Twins	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Persephone	13,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Trinity, Neo und Morpheus	8,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	doppelseitig, UV-beschichtet	45,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Startplakat/3D-Folie	74,99 US\$ (allposters.com)

	Poster	Neo und Trinity	15,99 US\$ (allposters.com)
	Poster	Agent Smith	15,99 US\$ (allposters.com)
	Kostüm	Neo-Kostüm Start	29,99 US\$ (entertainmentearth.com)
	Kostüm	Neo-Kostüm	199,99 US\$ (entertainmentearth.com)
	Kostüm	Trinity-Kostüm	249,99 US\$ (entertainmentearth.com)
	Kostüm	Morpheus-Kostüm	199,99 US\$ (entertainmentearth.com)
	Actionfigur	Real-World Trinity	24,99 US\$ (entertainmentearth.com)
	Actionfigur	Real-World Neo	24,99 US\$ (entertainmentearth.com)
	Bekleidung	Neo-Shirt	15,95 US\$ (thematrixshop.com)

	Bekleidung	Agent-Code-Shirt	15,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Bekleidung	Reloaded-Shirt	15,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Bekleidung	Agent-Smith-Shirt	15,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Bekleidung	Trinity-Babydoll-Shirt	15,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Bekleidung	Vertical-Code-Shirt	15,95 US\$ (thematrixshop.com)
	Bekleidung	T-Shirt Reloaded	17,01 € (oneposter.co.uk)
	Bekleidung	Kappe Reloaded	14,17 € (oneposter.co.uk)
	Buch	Taking the Red Pill: Science, Philosophy and Religion in The Matrix	17,95 US\$ (amazon.com)
	Buch	The Matrix and Philosophy: Welcome to the Desert of the Real (Popular Culture and Philosophy, V. 3)	17,95 US\$ (amazon.com)
	Buch	Exploring the Matrix: Visions of the Cyber Present	24,95 US\$ (amazon.com)
	Buch	The Matrix: The Shooting Script (Newmarket Shooting Script Series)	18,95 US\$ (amazon.com)

	Buch	The Gospel Reloaded: Exploring Spirituality and Faith in The Matrix	13,99 US\$ (amazon.com)
	Buch	The Reality Within The Matrix	8,99 US\$ (amazon.com)
	Buch	The Art of the Matrix	60,00 US\$ (amazon.com)
	Buch	Das Geheimnis der MATRIX	8,95 € (amazon.de)
	CD	Matrix Reloaded: The Album (2 CDs)	16,99 US\$ (amazon.com)
	CD	The Matrix: Music From The Motion Picture	14,99 US\$ (amazon.com)
	CD	The Matrix: Original Motion Picture Score	14,99 US\$ (amazon.com)
	CD	Animatrix: The Album	14,99 US\$ (amazon.com)
	Game	Enter the Matrix PlayStation2 Edition Xbox Edition Gamecube Edition PC Edition	49,99 US\$ (amazon.com)

IV. ANHANG: US-Box-Office 2003-1990, Top 30

2003

2003(1): **Finding Nemo**, [326,4]
 2003(2): **Matrix Reloaded, The**, [277,8]
 2003(3): **Pirates of the Caribbean**, [239,4]
 2003(4): Bruce Almighty, [239,3]
 2003(5): X2: X-Men United, [214,7]
 2003(6): Terminator 3: Rise of the Machines, [146,6]
 2003(7): Anger Management, [133,8]
 2003(8): Bringing Down the House, [132,5]
 2003(9): Hulk, [130,8]
 2003(10): 2 Fast 2 Furious, [125,9]
 2003(11): Bad Boys II, [125,7]
 2003(12): How to Lose a Guy in 10 Days, [105,8]
 2003(13): Daredevil, [102,5]
 2003(14): Daddy Day Care, [102,0]
 2003(15): Italian Job, The [2003], [96,2]
 2003(16): Charlie's Angels: Full Throttle, [95,4]
 2003(17): Spy Kids 3-D: Game Over, [91,5]
 2003(18): Legally Blonde 2, [86,9]
 2003(19): Old School, [75,2]
 2003(20): Seabiscuit, [74,9]
 2003(21): Holes, [67,3]
 2003(22): Kangaroo Jack, [66,7]
 2003(23): League of Extraordinary Gentlemen, [63,0]
 2003(24): Shanghai Knights, [60,5]
 2003(25): Tomb Raider: The Cradle of Life, [56,3]
 2003(26): Just Married, [56,1]
 2003(27): Recruit, The, [52,8]
 2003(28): Identity, [51,5]
 2003(29): Jungle Book 2, The, [47,9]
 2003(30): Agent Cody Banks, [47,5]

2002

2002(1): **Spider-Man**, [403,7]
 2002(2): **Lord of the Rings: Two Towers**, [339,7]
 2002(3): **Star Wars: Attack of the Clones**, [302,2]
 2002(4): Harry Potter & t. Chamber of Secrets, [262,0]
 2002(5): My Big Fat Greek Wedding, [241,4]
 2002(6): Signs, [228,0]
 2002(7): Austin Powers in Goldmember, [213,1]
 2002(8): Men in Black 2, [190,4]
 2002(9): Ice Age, [176,4]
 2002(10): Chicago, [170,5]
 2002(11): Catch Me if You Can, [164,6]
 2002(12): Die Another Day, [160,9]
 2002(13): Scooby-Doo, [153,3]
 2002(14): Lilo & Stitch, [145,8]
 2002(15): xXx, [141,9]
 2002(16): Santa Clause 2, The, [139,2]
 2002(17): Minority Report, [132,0]
 2002(18): Ring, The, [129,1]
 2002(19): Sweet Home Alabama, [127,2]
 2002(20): Mr. Deeds, [126,2]
 2002(21): Bourne Identity, The, [121,5]
 2002(22): Sum of All Fears, The, [118,5]
 2002(23): 8 Mile, [116,7]
 2002(24): Road to Perdition, The, [104,1]
 2002(25): Panic Room, [95,3]
 2002(26): Maid in Manhattan, [93,9]
 2002(27): Two Weeks Notice, [93,4]
 2002(28): Red Dragon, [93,1]
 2002(29): Scorpion King, The, [90,6]
 2002(30): Spy Kids 2, [85,8]

2001

2001(1): **Harry Potter a.t. Sorcerer's Stone**, [317,6]
 2001(2): **Lord o.t. Rings, Fellowship o.t. R.**, [313,4]
 2001(3): **Shrek**, [267,7]
 2001(4): Monsters, Inc., [255,9]
 2001(5): Rush Hour 2, [226,1]
 2001(6): Mummy Returns, The, [202,0]
 2001(7): Pearl Harbor, [198,5]
 2001(8): Ocean's Eleven, [183,4]
 2001(9): Jurassic Park 3, [181,2]
 2001(10): Planet of the Apes [2001], [180,0]
 2001(11): Beautiful Mind, A, [170,7]
 2001(12): Hannibal, [165,1]
 2001(13): American Pie 2, [145,1]

2001(14): Fast and the Furious, The, [144,5]
 2001(15): Lara Croft: Tomb Raider, [131,1]
 2001(16): Doctor Dolittle 2, [113,0]
 2001(17): Spy Kids, [112,7]
 2001(18): Black Hawk Down, [108,6]
 2001(19): Princess Diaries, The, [108,2]
 2001(20): Vanilla Sky, [100,6]
 2001(21): Legally Blonde, [96,5]
 2001(22): Others, The, [96,5]
 2001(23): America's Sweethearts, [93,6]
 2001(24): Cats and Dogs, [93,4]
 2001(25): Save the Last Dance, [91,0]
 2001(26): Atlantis: The Lost Empire, [84,1]
 2001(27): Jimmy Neutron: Boy Genius, [80,9]
 2001(28): A.I.: Artificial Intelligence, [78,6]
 2001(29): Training Day, [76,3]
 2001(30): Along Came a Spider, [74,1]

2000

2000(1): **How the Grinch Stole Christmas**, [260,0]
 2000(2): **Cast Away**, [233,6]
 2000(3): **Mission: Impossible 2**, [215,4]
 2000(4): Gladiator, [187,7]
 2000(5): What Women Want, [182,8]
 2000(6): Perfect Storm, The, [182,6]
 2000(7): Meet the Parents, [166,2]
 2000(8): X-Men, [157,3]
 2000(9): Scary Movie, [157,0]
 2000(10): What Lies Beneath, [155,4]
 2000(11): Dinosaur, [137,7]
 2000(12): Crouching Tiger, Hidden Dragon, [128,1]
 2000(13): Erin Brockovich, [125,5]
 2000(14): Charlie's Angels, [125,3]
 2000(15): Traffic, [124,1]
 2000(16): Nutty Professor II: The Klumps, [123,3]
 2000(17): Big Momma's House, [117,6]
 2000(18): Remember the Titans, [115,6]
 2000(19): Patriot, The, [113,3]
 2000(20): Miss Congeniality, [106,8]
 2000(21): Chicken Run, [106,8]
 2000(22): Gone in 60 Seconds, [101,6]
 2000(23): Unbreakable, [95,0]
 2000(24): Me, Myself & Irene, [90,6]
 2000(25): Space Cowboys, [90,5]
 2000(26): Emperor's New Groove, The, [89,3]
 2000(27): Scream 3, [89,1]
 2000(28): U-571, [77,1]
 2000(29): Rugrats in Paris, [76,5]
 2000(30): Family Man, The, [75,8]

1999

1999(1): **Star Wars: Phantom Menace**, [431,1]
 1999(2): **Sixth Sense, The**, [293,5]
 1999(3): **Toy Story 2**, [245,8]
 1999(4): Austin Powers 2, [206,0]
 1999(5): Matrix, The, [171,5]
 1999(6): Tarzan, [171,1]
 1999(7): Big Daddy, [163,5]
 1999(8): Mummy, The, [155,4]
 1999(9): Runaway Bride, [152,1]
 1999(10): Blair Witch Project, The, [140,5]
 1999(11): Stuart Little, [140,0]
 1999(12): Green Mile, The, [136,8]
 1999(13): American Beauty, [130,1]
 1999(14): World is Not Enough, The, [126,9]
 1999(15): Double Jeopardy, [116,7]
 1999(16): Notting Hill, [116,1]
 1999(17): Wild, Wild West, The, [113,8]
 1999(18): Analyze This, [106,9]
 1999(19): General's Daughter, The, [102,7]
 1999(20): American Pie, [101,8]
 1999(21): Sleepy Hollow, [101,1]
 1999(22): Inspector Gadget, [97,4]
 1999(23): Haunting, The, [91,2]
 1999(24): Entrapment, [87,7]
 1999(25): Pokémon: The First Movie, [85,7]
 1999(26): Payback, [81,5]
 1999(27): Talented Mr. Ripley, The, [81,3]
 1999(28): Any Given Sunday, [75,5]

1999(29): Deep Blue Sea, [73,6]
 1999(30): Galaxy Quest, [71,4]

1998

1998(1): **Saving Private Ryan**, [216,3]
 1998(2): **Armageddon**, [201,6]
 1998(3): **There's Something About Mary**, [176,5]
 1998(4): Bug's Life, A, [162,8]
 1998(5): Waterboy, The, [161,5]
 1998(6): Doctor Dolittle, [144,2]
 1998(7): Rush Hour, [141,2]
 1998(8): Deep Impact, [140,5]
 1998(9): Godzilla, [136,3]
 1998(10): Patch Adams, [135,0]
 1998(11): Lethal Weapon 4, [130,4]
 1998(12): Truman Show, The, [125,6]
 1998(13): Mulan, [120,6]
 1998(14): You've Got Mail, [115,8]
 1998(15): Enemy of the State, [111,5]
 1998(16): Prince of Egypt, [101,4]
 1998(17): Rugrats Movie, The, [100,5]
 1998(18): Shakespeare in Love, [100,3]
 1998(19): Mask of Zorro, [93,8]
 1998(20): Stepmom, [91,1]
 1998(21): Antz, [90,8]
 1998(22): X Files: Fight the Future, The, [83,9]
 1998(23): Wedding Singer, The, [80,2]
 1998(24): City of Angels, [78,8]
 1998(25): Everest, [76,4]
 1998(26): Horse Whisperer, The, [75,4]
 1998(27): Six Days, Seven Nights, [74,3]
 1998(28): Star Trek: Insurrection, [70,2]
 1998(29): Blade, [70,1]
 1998(30): Lost In Space, [69,1]

1997

1997(1): **Titanic**, [600,8]
 1997(2): **Men in Black**, [250,2]
 1997(3): **Lost World: Jurassic Park**, [229,1]
 1997(4): Liar Liar, [181,4]
 1997(5): Air Force One, [172,7]
 1997(6): As Good as it Gets, [147,7]
 1997(7): Good Will Hunting, [138,4]
 1997(8): My Best Friend's Wedding, [126,8]
 1997(9): Tomorrow Never Dies, [125,3]
 1997(10): Face/Off, [112,3]
 1997(11): Batman & Robin, [107,3]
 1997(12): George Of The Jungle, [105,3]
 1997(13): Scream 2, [101,4]
 1997(14): Con Air, [101,1]
 1997(15): Contact, [100,9]
 1997(16): Hercules, [99,1]
 1997(17): Flubber, [93,0]
 1997(18): Conspiracy Theory, [76,1]
 1997(19): I Know What You Did Last Summer, [72,3]
 1997(20): Dante's Peak, [67,2]
 1997(21): Anaconda, [65,6]
 1997(22): L.A. Confidential, [64,6]
 1997(23): In & Out, [63,8]
 1997(24): The Fifth Element, [63,6]
 1997(25): Mouse Hunt, [61,9]
 1997(26): The Saint, [61,4]
 1997(27): Devil's Advocate, [61,0]
 1997(28): Kiss the Girls, [60,5]
 1997(29): Jungle 2 Jungle, [59,9]
 1997(30): Anastasia, [58,4]

1996

1996(1): **Independence Day**, [306,2]
 1996(2): **Twister**, [241,9]
 1996(3): **Mission: Impossible**, [181,0]
 1996(4): Jerry Maguire, [154,0]
 1996(5): Ransom, [136,5]
 1996(6): 101 Dalmatians, [136,2]
 1996(7): Rock, The, [134,1]
 1996(8): Nutty Professor, The, [128,8]
 1996(9): Birdcage, The, [124,1]
 1996(10): Time to Kill, A, [108,8]
 1996(11): The First Wives Club, [105,5]
 1996(12): Phenomenon, [104,6]

1996(13): Scream, [103,0]
 1996(14): Eraser, [101,3]
 1996(15): Hunchback of Notre Dame, The, [100,1]
 1996(16): Michael, [95,4]
 1996(17): Star Trek: First Contact, [92,0]
 1996(18): Space Jam, [90,4]
 1996(19): Mr. Holland's Opus, [82,6]
 1996(20): English Patient, The, [78,7]
 1996(21): Broken Arrow, [70,6]
 1996(22): Beavis and Butt-head Do America, [63,1]
 1996(23): Jingle All the Way, [60,6]
 1996(24): Cable Guy, The, [60,2]
 1996(25): Courage Under Fire, [59,0]
 1996(26): Jack, [58,6]
 1996(27): Executive Decision, [56,7]
 1996(28): Primal Fear, [56,1]
 1996(29): Tin Cup, [53,9]
 1996(30): Sleepers, [53,3]

1995

1995(1): Toy Story, [191,8]
1995(2): Batman Forever, [184,0]
1995(3): Apollo 13, [172,1]
 1995(4): Pocahontas, [141,6]
 1995(5): Ace Ventura: When Nature Calls, [108,4]
 1995(6): Goldeneye, [106,4]
 1995(7): Jumanji, [100,5]
 1995(8): Casper, [100,3]
 1995(9): Se7en, [100,1]
 1995(10): Die Hard: With a Vengeance, [100,0]
 1995(11): Crimson Tide, [91,4]
 1995(12): Waterworld, [88,2]
 1995(13): Heat, [86,3]
 1995(14): Dangerous Minds, [84,9]
 1995(15): While You Were Sleeping, [81,1]
 1995(16): Congo, [81,0]
 1995(17): Father of the Bride, Part II, [76,5]
 1995(18): Braveheart, [75,5]
 1995(19): Get Shorty, [72,0]
 1995(20): Grumpier Old Men, [71,5]
 1995(21): Bridges of Madison County, The, [71,5]
 1995(22): Mortal Kombat, [70,4]
 1995(23): Nine Months, [69,7]
 1995(24): Outbreak, [67,8]
 1995(25): Waiting to Exhale, [66,9]
 1995(26): Bad Boys, [65,6]
 1995(27): Babe, [63,7]
 1995(28): Species, [60,1]
 1995(29): American President, The, [60,0]
 1995(30): Twelve Monkeys, [57,1]

1994

1994(1): Forrest Gump, [329,7]
1994(2): Lion King, The, [312,9]
1994(3): True Lies, [146,3]
 1994(4): Santa Clause, The, [144,8]
 1994(5): Flintstones, The, [130,5]
 1994(6): Dumb and Dumber, [127,2]
 1994(7): Clear and Present Danger, [122,0]
 1994(8): Speed, [121,2]
 1994(9): Mask, The, [119,9]
 1994(10): Pulp Fiction, [107,9]
 1994(11): Interview with the Vampire, [105,3]
 1994(12): Maverick, [101,6]
 1994(13): Client, The, [92,1]
 1994(14): Disclosure, [83,0]
 1994(15): Star Trek: Generations, [75,7]
 1994(16): Ace Ventura: Pet Detective, [72,2]
 1994(17): Stargate, [71,6]
 1994(18): Legends of the Fall, [66,5]
 1994(19): Wolf, [65,0]
 1994(20): Specialist, The, [57,4]
 1994(21): Four Weddings and a Funeral, [52,7]
 1994(22): Little Rascals, The, [51,8]
 1994(23): Naked Gun 33 1/3: The Final Insult, [51,0]
 1994(24): Crow, The, [50,6]
 1994(25): Natural Born Killers, [50,3]
 1994(26): Angels in the Outfield, [50,2]
 1994(27): When a Man Loves a Woman, [50,0]
 1994(28): Little Women, [49,8]
 1994(29): River Wild, The, [46,8]
 1994(30): D2: The Mighty Ducks, [45,6]

1993

1993(1): Jurassic Park, [357,1]

1993(2): Mrs. Doubtfire, [219,2]
1993(3): Fugitive, The, [183,9]
 1993(4): Firm, The, [158,3]
 1993(5): Sleepless in Seattle, [126,7]
 1993(6): Indecent Proposal, [106,6]
 1993(7): In the Line of Fire, [102,2]
 1993(8): Pelican Brief, The, [100,8]
 1993(9): Schindler's List, [96,1]
 1993(10): Cliffhanger, [84,0]
 1993(11): Free Willy, [77,7]
 1993(12): Philadelphia, [77,3]
 1993(13): Groundhog Day, [70,9]
 1993(14): Grumpy Old Men, [70,2]
 1993(15): Cool Runnings, [68,7]
 1993(16): Dave, [63,3]
 1993(17): Rising Sun, [63,1]
 1993(18): Demolition Man, [58,1]
 1993(19): Sister Act 2, [57,3]
 1993(20): Tombstone, [56,5]
 1993(21): Three Musketeers, The, [53,7]
 1993(22): Rookie of the Year, [53,6]
 1993(23): Beethoven's 2nd, [52,6]
 1993(24): Dennis the Menace, [51,3]
 1993(25): Nightmare Before Christmas, The, [50,4]
 1993(26): Sommersby, [50,1]
 1993(27): Last Action Hero, [50,0]
 1993(28): Wayne's World 2, [48,0]
 1993(29): Addams Family Values, [46,3]
 1993(30): Malice, [46,0]

1992

1992(1): Aladdin, [217,4]
1992(2): Home Alone 2: Lost in New York, [173,6]
1992(3): Batman Returns, [162,8]
 1992(4): Lethal Weapon 3, [144,7]
 1992(5): Few Good Men, A, [141,3]
 1992(6): Sister Act, [139,6]
 1992(7): Bodyguard, The, [121,9]
 1992(8): Wayne's World, [121,7]
 1992(9): Basic Instinct, [117,7]
 1992(10): League of Their Own, A, [107,5]
 1992(11): Unforgiven, [101,2]
 1992(12): Hand That Rocks The Cradle, The, [88,0]
 1992(13): Under Siege, [83,4]
 1992(14): Patriot Games, [83,3]
 1992(15): Bram Stoker's Dracula, [82,5]
 1992(16): White Men Can't Jump, [76,3]
 1992(17): Last of the Mohicans, The, [72,5]
 1992(18): Boomerang, [70,1]
 1992(19): Scent of a Woman, [63,9]
 1992(20): Crying Game, The, [62,5]
 1992(21): Far and Away, [58,9]
 1992(22): Honey, I Blew Up the Kid, [58,7]
 1992(23): Housesitter, [58,5]
 1992(24): Death Becomes Her, [58,4]
 1992(25): Unlawful Entry, [57,1]
 1992(26): Beethoven, [57,0]
 1992(27): Forever Young, [55,9]
 1992(28): Alien 3, [54,9]
 1992(29): My Cousin Vinny, [52,9]
 1992(30): Sneakers, [51,4]

1991

1991(1): Terminator 2: Judgement Day, [204,8]
1991(2): Robin Hood: Prince of Thieves, [165,5]
1991(3): Beauty and the Beast, [145,9]
 1991(4): Silence of the Lambs, The, [130,7]
 1991(5): City Slickers, [124,0]
 1991(6): Hook, [119,7]
 1991(7): Addams Family, The, [113,5]
 1991(8): Sleeping with the Enemy, [101,6]
 1991(9): Father of the Bride, [89,3]
 1991(10): Naked Gun 2 1/2, The, [86,9]
 1991(11): Fried Green Tomatoes, [81,2]
 1991(12): Cape Fear, [79,1]
 1991(13): Teenage Mutant Ninja Turtles 2, [78,7]
 1991(14): Backdraft, [77,9]
 1991(15): Star Trek VI: Undiscovered Country, [74,9]
 1991(16): Prince of Tides, The, [74,8]
 1991(17): JFK, [70,4]
 1991(18): Hot Shots!, [68,3]
 1991(19): Antarctica, [65,0]
 1991(20): What About Bob?, [63,7]
 1991(21): 101 Dalmatians [animated], [60,8]

1991(22): Last Boy Scout, The, [59,5]
 1991(23): My Girl, [58,0]
 1991(24): Boyz 'n the Hood, [56,2]
 1991(25): Doc Hollywood, [54,8]
 1991(26): Bugsy, [49,1]
 1991(27): New Jack City, [47,6]
 1991(28): Rocketeer, The, [46,6]
 1991(29): Thelma and Louise, [45,4]
 1991(30): Point Break, [43,2]

1990

1990(1): Home Alone, [285,8]
1990(2): Ghost, [217,6]
1990(3): Dances with Wolves, [184,2]
 1990(4): Pretty Woman, [178,4]
 1990(5): Teenage Mutant Ninja Turtles, [135,3]
 1990(6): Hunt for Red October, The, [120,7]
 1990(7): Total Recall, [119,4]
 1990(8): Die Hard 2: Die Harder, [117,3]
 1990(9): Dick Tracy, [103,7]
 1990(10): Kindergarten Cop, [91,5]
 1990(11): Back to the Future III, [87,7]
 1990(12): Presumed Innocent, [86,3]
 1990(13): Days of Thunder, [82,7]
 1990(14): Another 48 Hours, [80,8]
 1990(15): Three Men and a Little Lady, [71,6]
 1990(16): Bird on a Wire, [71,0]
 1990(17): Godfather: Part III, The, [66,3]
 1990(18): Flatliners, [61,3]
 1990(19): Misery, [61,2]
 1990(20): Edward Scissorhands, [54,0]
 1990(21): Problem Child, [53,5]
 1990(22): Arachnophobia, [53,2]
 1990(23): Awakenings, [51,6]
 1990(24): Hard To Kill, [47,4]
 1990(25): Goodfellas, [46,7]
 1990(26): Look Who's Talking Too, [46,6]
 1990(27): Robocop 2, [45,7]
 1990(28): Young Guns II, [44,1]
 1990(29): Marked for Death, [43,2]
 1990(30): Gremlins 2, [41,5]

Literaturverzeichnis

1. Albersmeiner (Hg.) (1979/1998): *Texte zur Theorie des Films*. Stuttgart: Philipp Reclam jun.
2. Anson (1998): "Strategy: Licensing and Merchandising" in: *Licensing Economics Review*, Februar 1998.
3. Anson (2001): "Trademark Law Basics" in: *Basics of Trademark Law Forum Coursebook*, International Trademark Association.
4. Appleton / Yankelevits (2002): *Hollywood Dealmaking. Negotiating Talent Agreements*. New York: Allworth Press.
5. Blanchet (2003): *Blockbuster. Ästhetik, Ökonomie und Geschichte des postklassischen Hollywoodkinos*. Marburg: Schüren Verlag.
6. Blumenthal / Goodenough (1991/1998): *The Business of Television. A Practical Guide to the U.S. and International Television Industries for Producers, Executives, Marketers, Performers, Writers, and Entrepreneurs*. New York: Billboard Books.
7. Clevé (2000): *Wege zum Geld. Film-, Fernseh- und Multimedia-Finanzierungen*. Gerlingen: Bleicher Verlag.
8. Cones (1997): *The Feature Film Distribution Deal. A Critical Analysis of the Single Most Important Film Industry Agreement*. Southern Illinois University Press.
9. Daniels / Leedy / Sills (1998): *Movie Money. Understanding Hollywood's (Creative) Accounting Practices*. Los Angeles: Silman-James Press.
10. Franck (1998): *Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf*. München/Wien: Carl Hanser Verlag.
11. Friedberg / Squire (Hg.) (1983/1992): "The Theatrical Exhibitor", in: *The Movie Business Book*. 2. Auflage. New York: Fireside.
12. Grover (2001): "Now Disneyland Won't Seem So Mickey Mouse" in: *Businessweek*, 29. Jänner 2001.
13. Houcken (1999): *The International Feature Film Industry. National Advantage and International Strategies for European Film Companies*. Potsdam: Verlag für Berlin-Brandenburg.

14. Iljine / Keil (1997/2000): *Der Produzent: das Berufsbild des Film- und Fernsehproduzenten in Deutschland*. München: TR-Verlagsunion.
15. Jacobshagen (2002): *Filmrecht im Kino- und TV-Geschäft*. Bergkirchen: PPV Presse Project Verlags GmbH.
16. Keane (1998): *Schritt für Schritt zum erfolgreichen Drehbuch*. Berlin: Autorenhaus-Verlag.
17. Levison (2001): *Filmmakers & Financing. Business Plans for Independents*. Focal Press.
18. Levy (2000): *Hollywood 101: The Film Industry*. New York: Renaissance Books.
19. Lieberman (2002): *The Entertainment Marketing Revolution. Bringing the Moguls, the Media, and the Magic to the World*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
20. Liebermann (2003): *The US Media and Entertainment Business. Presentation for Executives of Medien MBA Steinbeis University*. New York.
21. Litwak (1994/2002): *Dealmaking in the Film & Television Industry. From Negotiations to Final Contracts*. Los Angeles: Silman-James Press.
22. Lukk (1997): *Movie Marketing. Opening the picture and giving it legs*. Beverly Hills: Silman-James Press.
23. McCourt (2001): "Box Office Impact on Rental Spending Decreases"
in: *Video Store Magazine*, Februar 2001.
24. McCourt (2002): "\$21 Billion 2002 for Home Video"
in: *Video Store Magazine*, Jänner 2003.
25. McCourt (2002): "THE TOP 100 Executive Summary: It's All About DVD"
in: *Video Store Magazine*, April 2002.
26. Monaco (1980/2002): *Film verstehen. Kunst, Technik, Sprache, Geschichte und Theorie des Films und der neuen Medien*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
27. Murphy / Squire (Hg.) (1983/1992): "Distribution and Exhibition: An Overview",
in: *The Movie Business Book*. 2. Auflage. New York: Fireside.
28. Pleuger (1989): *Wie ein Film entsteht*. Hamburg: Kino Verlag.
29. Quelch (2000): *Jurassic Park*. Boston: Harvard Business School Publishing.

30. Reavis (1998): *Disney's "The Lion King" (A): The \$2 Billion Movie*.
Boston: Harvard Business School Publishing.
31. Squire (1983/1992): *The Movie Business Book*. New York: Fireside.
32. Thiermeyer (1994): *Internationalisierung von Film und Filmwirtschaft*.
Köln: Böhlau Verlag.
33. Verter / McGahan (1998): *Coming Soon: A Theater Near You*.
Boston: Harvard Business School Publishing.
34. Vogel (1986/2001): *Entertainment Industry Economics. A Guide for Financial Analysis*. 5. Auflage. Cambridge: Cambridge University Press.
35. Wachowski L. / Wachowski A. (2001): *The Matrix. The Shooting Script*.
New York: Newmarket Press.
36. Wyatt (1994): *High Concept. Movies and Marketing in Hollywood*.
Austin: University of Texas Press.

Index

- 90:10-Deal 17
- Activision 79
- Advertising 40
- Aladdin 23
- Alien 60
- Anderson, Pamela 73
- Animatrix 69, 75
- Armageddon 57
- Attack of the Clones 61
- Ausstrahlungseffekt 56
- Austin Powers 62
- Barb Wire 73
- Batman 33, 60
- Beamen 50
- Beauty and the Beast 23
- Bias 56
- Big Fat Greek Weeding 68
- Bildsprache 51
- Bogart, Humphrey 73
- Bond, James 27, 50, 54, 58, 80
- Branding 52
- Brosnan, Pierce 58, 80
- Bullet-Time-Effekt 51
- Cadillac 38
- Casablanca 73
- CBS 78
- Charaktere 44
- Chicago 68
- Columbia Tristar 14
- Concession-Einnahmen 20
- Content
 - Aufführung 10
 - Auswertung 11
 - Basis 8
 - Distribution 10
 - Exploration 73
 - Produkt 10
 - Repräsentation 9
 - Speicherung 9
 - Universum 11
- Corporate Design 52
- Croft, Lara 56
- Cruise, Tom 46
- Deferments 40
- Die Hard 62
- Disney 14, 23, 28, 80
- Disney, Walt 34
- Disneyland 34
- Distribution Fees 40
- Dr. No 58
- Dream Works 14
- Dreamcatcher 75
- DVD 20
- E.T. 16
- Enter the Matrix 69, 75
- Exploration 55
- Fabula 8
- Family Man, The 24
- Film-Marketing 63
- Final Flight of the Osiris 75
- Finding Nemo 17, 65
- First Sale Doctrine 21
- Ford, Harrison 46
- Fortsetzbarkeit 54
- generische Muster 54
- Genre 63
- Godzilla 57
- Goldeneye 77
- Halloween 61
- Halo-Effekt 36, 56
- Hammett, Dashiell 78
- Harry Potter 67
- High Concept 67
- Hogwart 49
- Home-Video 20
- House Allowance 18
- House Nut *Siehe* House Allowance
- Hulk 33
- IMAX-Kinos 19
- Independence Day 51
- Indiana Jones 60
- Inflation 16
- Interest 40
- James Bond 58
- Jaws 57, 60, 67
- Jurassic Park 33
- Kagan Associates 41
- Kino 15
- Krueger, Freddy 61
- Kundun 26
- Lee, Stan 79
- Lethal Weapon 62
- Lieberman, Al 56
- Lion King 23
- Lizenzgeber 29

Lizenznehmer 29
Lizenzprodukte 29
Location Based Entertainment 34
Lock-in-Effekt 54
Lord of the Rings 31, 50, 68
Maltese Falcon, The 78
Marketing 63
Marvel 79
Matrix 48
Matrix Reloaded 18, 38, 69
Matrix Revolutions 17
McDonalds 80
Mehrfachbesuche 63
Merchandising-Produkte 29
Mexican, The 24
MGM 14
Mickey Mouse 52
Minimum Floor 18, 19
Miramax 14
Mittel Erde 49
More of the same 56
Morpheus 48
Musiksampler 78
Neo 48, 80
Netzwerk-Effekt 48
Niobe 48
Output Deals 28
Paramount 14
Participations 40
Pay-per-View 25
Persephone 48
PG-Rating 64
Phantom Menace, The 61
Pirates of the Carribean 17, 65
Pixar 23, 80
Potter, Harry 33, 54
Powerade 38
Product Placement 38
Production Cost 40
Psycho 49
Quidditch 49
Rating 63
Reeves, Keanu 80
Release Prints 40
Residuals 40
Revenue-Sharing-Modelle 22
Royalty 29
Samsung 38
Saturation Release 67
Schauplätze 49
Scott, Ridley 60
Sneak-Previews 68
Sony 14, 79
Spade, Sam 78
Spiderman 16, 33, 67, 68, 79
Spielberg, Steven 57, 60
Splatter-Movies 61
Star Trek 50, 61
Star Wars 33, 50, 61
Star Wars: Attack of the Clones 19
T2: Judgement Day 51, 62
Terminator 62
Themenparks 34
Thomas Crown Affair 24
Titanic 16, 17, 26
Toys R Us 30
Trinity 48
TV 25
Twister 57
Unbreakable 24
United Artists 14
Universal Studios 14, 34
Viacom 14
Video 20
Videogames 31
visuelle Effekte 51
Vivendi 14, 79
Volcano 57
Wachowski-Brüder 74
Wal-Mart 25, 30
Warner Brothers 14, 78
Warner Brothers Movie World 34
Willis, Bruce 46
X2: X-Men United 67
Zeit-Kontinuität 53
Zielgruppen 63
Zion 49