

UNIVERSITÄT LÜNEBURG
KULTURWISSENSCHAFTEN
FACH BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
APRIL 2005

VERÄNDERUNGEN VON GUT UND MARKT DURCH INNOVATIONEN AM BEISPIEL „DIGITALER FILM“

Magisterarbeit

VORGELEGT VON
TILL NIKOLAUS HARDY
ROTE STR 13
21335 LÜNEBURG

ERSTGUTACHTER: JR.-PROF. DR. THOMAS BEHRENDTS
ZWEITGUTACHTER: DR. JÖRN GLASENAPP

*„APRIL IS THE CRUELEST MONTH, BREEDING
LILACS OUT OF THE DEAD LAND, MIXING
MEMORY AND DESIRE, STIRRING
DULL ROOTS WITH SPRING RAIN.“*
(T. S. ELLIOT)

ICH HABE VIELEN ZU DANKEN
DASS ICH DAS HIER NICHT TUE
HEIßT NICHT, DASS ICH ES VERGESSEN HABE

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	1
II. Innovationstheorie	5
II.1 Begriffsklärung und Begründungen für die Entstehung von Innovationen	5
II.2 Arten von Innovationen und Kategorien zu ihrer Unterscheidung.....	8
II.2.1 Die Distinktion zwischen technischen und organisatorischen Innovationen	8
II.2.1.1 Produktinnovationen.....	8
II.2.1.2 Prozessinnovationen	9
II.2.1.3 Organisatorische Innovationen	9
II.3 Statische Innovationsmodelle	10
II.3.1 Die Dichotomie inkrementelle und radikale Innovationen.....	10
II.3.2 Das Modell von Abernathy und Clark	11
II.3.3 Das Modell von Henderson und Clark	12
II.3.4 Das Hypercube-Modell von Afuah und Bahram.....	16
II.4 Dynamische Innovationsmodelle.....	21
II.5 Zur Diffusion von Innovationen: Das Modell von Rogers	22
II.6 Management von Innovationen	27
II.6.1 Das Management von Innovation innerhalb des Unternehmens nach Rogers.....	27
Exkurs: Das BCG-Portfolio Modell	30
II.6.2 Tushman/Anderson/O`Reilly`s Modell der „ <i>ambidextrous organization</i> “	32
II.6.3 Das Management-Modell von Tushman/O`Reilly.....	35
II.6.3.1 Tushman/O`Reillys Überlegungen zur Strategieentwicklung.....	35
II.6.3.2 Das Kongruenz-Modell von Tushman/O`Reilly	37
II.7 Zwischenfazit zur Innovationstheorie.....	40
III. Filmherstellung/Produktion.....	42
III.1 Der Herstellungsprozess und Veränderungen darin.....	42
III.1.1 Preproduktion.....	42
III.1.2 Produktion	43
III.1.3 Postproduktion.....	49
III.1.4 Zwischenfazit Filmproduktion.....	49
III.2 Veränderungen in der Produktionskostenstruktur.....	51
III.2.1 Produktionskosten below-the-line.....	51
III.2.2 Produktionskosten above-the-line.....	53
III.2.3 Postproduktion.....	54

III.3 Veränderungen bei Finanzierungsmodellen für Filme	55
III.3.1 Fremdfinanzierung.....	55
III.3.2 Eigenfinanzierung	57
III.3.3 Zwischenfazit zur Finanzierung von Mikro-Budget-Filmen unter Berücksichtigung der veränderten Kostenstrukturen	60
Exkurs: Der Strukturnachteil Europas gegenüber Hollywood	62
IV. Distribution von Filmen im digitalen Zeitalter.....	69
IV.1 Veränderungen im Verwertungsfenster Kino.....	70
IV.1.1 Veränderungen für Kinos durch die Innovation e-cinema.....	72
IV.1.2 Flexibilität in der Anpassung an Kundenbedürfnisse als Vorteil des e- cinema	73
IV.1.3 Probleme für Mikro-Budget-Filme.....	74
IV.1.4 Zwischenfazit zum Distributionsfenster Kino	75
IV.2 Video/DVD.....	76
IV.2.1 Zum Markt.....	76
IV.2.2 Eigenschaften des Mediums DVD als Gründe für dessen Dominanz	78
IV.2.3 Home-Cinema als unterstützender Faktor	79
IV.2.4 Der Einfluss der zeitlichen Verkürzung der Verwertungsfenster	80
IV.2.5 Veränderungen in den Vertriebsmodellen der Verwertungsstufe.....	81
IV.2.6 Zwischenfazit zur Verwertungsstufe DVD/Video.....	84
IV.3 Fernsehen/TV	85
IV.3.1 Allgemeines zum Markt.....	85
IV.3.2 Spartensender als zu erwartende Entwicklung.....	87
IV.3.3 Neue Geschäftsmodelle als Resultat veränderter Bedingungen.....	88
IV.3.4 Zwischenfazit digitales Fernsehen.....	88
IV.4 Das Internet als neue Verwertungsstufe. Chancen und Gefahren	90
IV.4.1 Besonderheiten digitaler Güter	90
IV.4.2 Allgemeines zum Markt.....	91
EXKURS zur Problematik der Internetpiraterie	92
IV.4.3 Verschiedene Distributionsmöglichkeiten im Internet.....	98
IV.4.4 Zwischenfazit für das Internet als neue Verwertungsstufe.....	103
IV.5 Zwischenfazit Distribution	105
V. Fazit	107
VI. Literaturverzeichnis	117
VII. Anhang.....	128

I. Einleitung

Betrachtet man die momentane Filmlandschaft ökonomisch oder ästhetisch, so fällt die globale und jahrzehntealte Vormachtstellung Hollywoods auf, das fast als „omnipotent und gottgleich“ erscheint. „*An Gott kommt keiner vorbei. Außer Libuda!*“ (mit Graffiti kommentiertes Kirchenplakat im Ruhrgebiet der 70er Jahre) Die Beschreibung des Schalker (und späteren Dortmunder) Dribbelwunders aus kleinen Verhältnissen, der in der deutschen Fußball Nationalmannschaft spielte und zum Spieler von Weltruf aufstieg, lässt sich heute für ein anderes Phänomen benutzen: die Innovation *digitaler Mikro-Budget-Film*.

Die definatorische Unbestimmtheit des Begriffs „digitaler Film“ lässt eine allgemeine Betrachtung in der Gegenstandslosigkeit versinken. „Digitaler Film“ umfasst Veränderungen auf allen Ebenen von Produktion und Distribution. Eine Eingrenzung ist daher unbedingt erforderlich. Diese bietet sich entweder in der Betrachtung von Einzelaspekten der Filmherstellung, einzelner Vertriebsstufen, oder eines bestimmten Typus von Film an. Ich werde den Fokus der Betrachtung auf den Bereich des „*Low-Budget-Independent-Film*“ in Deutschland legen. Die Begriffe „*Low-Budget*“ und „*Independent*“ haben stark an Aussagekraft eingebüßt. „*Independent-Filme*“ bezeichnen ursprünglich einen Typus-amerikanischen Films, der sich über die Finanzierung außerhalb der Hollywood-Strukturen und den daraus resultierenden Grad an künstlerischer Freiheit definiert. Dieser Begriff ist aber durch ein Engagement Hollywoods in diesem Segment mittlerweile unscharf geworden. Der Begriff „*Low-Budget-Film*“ ist ebenfalls stark kontextabhängig: Ein „*Low-Budget*“-Film der Hollywood-Majors entspricht vom Finanzvolumen einer europäischen „*Big-Budget*“-Produktion bzw. einer amerikanischen „*Independent*“-Produktion.

Die Verwendung dieser Begriffe macht deshalb keinen Sinn, insbesondere durch die aufkommenden Veränderungen durch digitale Innovationen. Ich werde einen bestimmten neuen Typus in diesem Feld untersuchen: den *Mikro-Budget-Film*.

Der Mikro-Budget-Film entspricht in Grundzügen den Begriffen Independent- und Low-Budget-Film, allerdings mit einigen Eingrenzungen: Es handelt sich um einen

digital produzierten Film mit einer stark kosteninternalisierenden Finanzierungsstruktur und dementsprechend reduzierten Kapitalbedarf.

Angelehnt habe ich den Begriff an eine sektorale Unterteilung des britischen Screen Digest Report, der Veränderungen durch digitale Innovationen für die britische Filmwirtschaft vorstellt.

„We foresee continued major growth in this sector of ‘micro budget’ British feature films that are made for a few thousand or even hundred of pounds. These are the film equivalents of the ‘garage bands’ of music, the samizdat ‘fanzines’ of the printed press and online publication of e-writers.“ (Screen Digest Report 2002 S. 21)

Die Untersuchung beschreibt die augenblickliche Situation und die zukünftigen Perspektiven dieses Typus Film und seine Auswirkungen auf die deutsche, aber auch auf die globale Filmlandschaft: Sowohl hinsichtlich seiner Charakteristika in Herstellung (Produktion) und Verwertung (Distribution), als auch bzgl. ästhetischer und thematischer Veränderungen.

Ich zeige sowohl ökonomische, als auch künstlerische Veränderungen in der Charakteristik des Guts durch diese Art Film und Veränderungen im Filmmarkt selbst.

Das Thema fand bislang weder in der wissenschaftlichen, noch in der praxisbezogenen Literatur Beachtung. Da es sich hier um eine explorative Arbeit handelt ist die Literaturlage als defizitär zu bezeichnen:

Spezielle Literatur zum Untersuchungsgegenstand selbst ist nicht existent.

Die Innovationstheorie als ein etabliertes Gebiet innerhalb der Wirtschaftswissenschaften bietet sich hier nicht nur thematisch an, sondern auch um eine theoretisch fundierte Basis benutzen zu können. Hier haben wir ein sehr weites Feld mit sehr heterogenen Sichtweisen vor uns. Es handelt sich um ein interdisziplinäres Gebiet, und die Arbeiten zum Thema kommen aus den unterschiedlichsten Disziplinen: Sozialwissenschaften, Soziologie, Ethnologie, allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wissensmanagement, Organisationstheorie, Gründungsmanagement, Technologiemanagement, etc. Genauso heterogen sind die unterschiedlichen Forschungsschwerpunkte die innerhalb dieses Feldes subsummiert werden. Forderungen nach einer Gesamteinordnung der verschiedenen Bereiche werden immer wieder in der Literatur postuliert, allerdings erfolgte dies bislang nur

in Ansätzen. Dies erschwert die Literaturrecherche, wobei insgesamt Quantität und Verfügbarkeit als gut bezeichnet werden kann.

Auch wenn es zu Mikro-Budget-Produktionen selbst noch keine wissenschaftlichen Untersuchungen gibt, so liegen doch zu einzelnen relevanten Einflußbereichen in Produktion und Distribution erste Analysen vor. Der Schwerpunkt der Betrachtungen liegt auf anderen Gebieten, dennoch lassen sich die Ergebnisse dieser Arbeiten gut auf den Forschungsgegenstand anwenden, da entweder Vergleichbarkeit, oder aber ein direkter Bezug gegeben ist. Problematisch ist hier, dass nicht die gesamte Literatur öffentlich zugänglich ist, insbesondere, wenn es sich um Studien von Marktforschungsunternehmen handelt, die diese nur gegen Bezahlung weitergeben. Meine Bemühungen, diese Studien, bzw. einzelne Ergebnisse, zu Forschungszwecken zu erhalten, blieben leider ergebnislos. Dennoch sind ausreichend Quellen, die ihre Ergebnisse fundiert herleiten und wissenschaftlichen Standards genügen, verfügbar, um eine empirische Unterlegung zu ermöglichen. Auffällig ist das entsprechende Literatur vorwiegend aus dem angloamerikanischen Sprachraum stammt.

Als weitere Quelle habe ich einige Produzenten von Mikro-Budget-Filmen befragt.¹ Ihre Aussagen waren weitgehend kongruent und können daher (unter Vorbehalt) als prinzipiell allgemeingültig angesehen werden, wobei dies noch in einer quantitativen Analyse empirisch zu überprüfen bleibt.

Die Innovationstheorie bietet die Möglichkeit, ein wissenschaftlich etabliertes Grundgerüst zu benützen, um es auf den Forschungsgegenstand anzuwenden. Angewandte Studien zur Marktlage und -entwicklung liefern Zahlen und Meinungen aus der Praxis. Dadurch können Prognosen aus der Praxis mit den kausalen Schlüssen aus innovationstheoretischen Modellen abgeglichen werden und ermöglichen ein wissenschaftliches Vorgehen. Als Ergänzung dienen Aussagen aus

¹ Diese Bögen finden sich im Anhang dieser Arbeit. Die Auswahl ergab sich dabei durch ihre mediale Präsenz: Ihre Produktionen wurden in Populär- und Fachpresse vorgestellt. Ich bat sie einen Fragebogen auszufüllen. Nach einer telefonischen Besprechung zur Beseitigung von Unklarheiten, wurden diese dann zurückgeschickt. Da in Deutschland noch nicht viele Produktionen dieses Typus hergestellt wurden, bot sich eine quantitative Untersuchung nicht an, und die Befragung orientiert sich an qualitativen Analysen, wobei ich insbesondere auf offene Formulierungen der Fragestellungen geachtet habe, um Suggestionen zu vermeiden. Daher war einige Male eine telefonische Erklärung von Nöten die ich dann auf den zurückgesandten Fragebögen vermerkt habe.

der Praxis des Untersuchungsgegenstandes, die eine weitere Verifizierung der innovationstheoretisch gewonnen Erkenntnisse ermöglichen.

Entwickelt wird also in dieser Arbeit ein Szenario, das sich auf drei Pfeiler stützt: Einerseits auf aktuelle Daten und empirisch gestützte Entwicklungen in komplementären Bereichen. Auf der anderen Seite auf ein theoretisch fundiertes Modell zur Beurteilung von Innovationen. Und als dritte Säule subjektive Erfahrungsäußerungen zu Mikro-Budget-Produktionen.

In Teil II dieser Arbeit werde ich, ausgehend von verschiedenen Modellen und Sichtweisen innerhalb der Innovationstheorie, die Entwicklung eines modernen Modells vorstellen und dieses um einige Aspekte erweitern, um der Fragestellung gerecht zu werden.

Teil III der Arbeit wird sich mit der Herstellung von Filmen und Veränderungen im Herstellungsprozess durch digitale Technologien befassen. Weiterhin werden Veränderungen in den Finanzierungsmodellen betrachtet. Der Fokus der Betrachtung liegt auf den veränderten Herstellungsbedingungen für Mikro-Budget-Produktionen, allerdings werden auch relevante Aspekte der Veränderung auf dem Filmmarkt allgemein berücksichtigt, um eine Einordnung in das Gesamtfeld Film zu erlauben.

Teil IV befasst sich mit der Verwertung des hergestellten Mikro-Budget-Films, also mit der Distribution. Betrachtet werden hier einerseits existente Verwertungsmodelle, aber auch neue Verwertungsmöglichkeiten und Geschäftsmodelle. Ziel ist eine marktumfassende Betrachtung für einen neu entstehenden Typ Film. Die drei Pfeiler der Arbeit werden hierbei die in Teil V, im Fazit der Arbeit, vorgestellten Prognosen fundieren, um eine möglichst realistische Einschätzung der Entwicklungen zu ermöglichen .

II. Innovationstheorie

II.1 Begriffsklärung und Begründungen für die Entstehung von Innovationen

„An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. [...] The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.“ (Rogers 1995 S. 11)

„Innovation is the use of new knowledge to offer a new product or service that customers want. It is invention + commercialization.“ (Afuah 1998 S. 13)

„Innovation takes place when a firm develops a new production process, a new product or a new service and introduces it in the market or into production.“ (Lundvall 2002 S. 30)

Aus diesen Definitionen werden die zwei wesentlichen Elemente einer Innovation deutlich: Einerseits muss sie „neu“ sein, bzw. als solches angesehen werden. Wesentlich ist hier die Wahrnehmung als Neuheit. Auf der anderen Seite steht ihre Kommerzialisierung. Erst die marktliche Verwertung macht aus einer Erfindung (invention) eine Innovation, d. h. die Umsetzung in ein Produkt bzw. eine Dienstleistung.²

Schumpeter, der in der Literatur meist als Begründer der Innovationstheorie bezeichnet wird, sah Innovationen als eine „kreative Zerstörung“ (Schumpeter) und diese als treibende Kraft des Wettbewerbs an.

Er wollte untersuchen, wie im kapitalistischen System immanent die Kraft zur permanenten Weiterentwicklung entsteht. Im Gegensatz zu Schumpeter geht die neoklassische Wirtschaftstheorie davon aus, dass sich ein Gleichgewicht bildet, also dass es an einem gewissen Punkt, dem Gleichgewicht, keine Veränderung mehr gibt. Schumpeter betrachtete die Wirtschaft als einen evolutionären Prozess, der historisch kontextuiert betrachtet werden muss. Er wollte die von ihm beobachteten

² Grundsätzlich lässt sich die Innovationstheorie unabhängig davon anwenden ob es sich beim Betriebszweck um die Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung handelt. Aus Gründen der Lesbarkeit werde ich in dieser Arbeit auf eine dauernde Dopplung „Produkt und/oder Dienstleistung“ verzichten. Die Ausführungen beziehen sich aber prinzipiell auf beide, es sei denn es wird explizit auf Unterschiede hingewiesen.

Entwicklungen und Veränderungen in bestehende Gleichgewichtstheorien integrieren.

„The Schumpeterian research programme consisted of the bold task of providing the dynamic counterpart of the Walrasian schema, in order to create a truly general theory.“ (Freeman/Louçã S.54)

Schumpeter ging von einem relativen Gleichgewicht aus, das als „near-equilibrium“, als Quasi-Gleichgewicht, steten Veränderungen unterworfen bleibt.

Um diese Theorien empirisch zu belegen griff Schumpeter auf die Arbeit von Kondratieff zurück. Dieser hatte festgestellt, dass die Wirtschaftskonjunktur in großen Wellen verläuft, die sich im Abstand von ca. 60 Jahren wiederholen. Diese Wellen lassen sich in vier Phasen unterteilen: Eine Phase des Aufschwungs gefolgt von einer Rezession, dann von einer Depression und schließlich von einer Phase der Erholung. Der zeitliche Rahmen der Kondratieff-Wellen sind die Wirtschaftsphasen von 1782 bis 1845, von 1845 bis 1892, von 1892 bis 1948 und von 1948 bis ???³. Die Wellen kann man zwar beobachten, aber es gibt immer noch Diskussionen über ihre theoretische Relevanz, da Ursache und Wirkung sich schwer bestimmen lassen. Die Zahl der Einflußfaktoren ist einfach zu groß und die Beobachtbarkeit häufig nicht gegeben.

Als Ursachen werden eine Vielzahl von Gründen diskutiert. Unter anderem das Investitionsverhalten, Rohstoffknappheiten, Bevölkerungswachstum, demographische Strukturen, etc. Für Schumpeter war Innovation der entscheidende Auslöser, den er in den Kondratieff-Wellen bestätigt sah.⁴

Zu einem wirklichen Gleichgewicht kommt es bei Schumpeter nur alle sechzig Jahre, wenn alle drei Wellen sich temporär im Einklang miteinander befinden. Aber dies stets nur befristet, da Innovationen als systemimmanente Kraft immer wieder auftreten. Innovationen waren für Schumpeter Teil des kapitalistischen Systems und dessen Motor. Die große Leistung Schumpeters stellt sein Versuch dar, die statischen

³ Unterteilung nach Sundbo (Vgl. dazu Ebd. 1998 S. 31). Die Einteilung legt nahe, dass eine neue Welle bevorsteht.

⁴ Sein Modell besteht aus insgesamt drei Wellen-Typen: Er unterteilte die Kondratieff-Wellen in jeweils sechs Wellen mit einem Zyklus zwischen sechs und zehn Jahren, die er *Juglar-Wellen* nannte. Diese unterteilte er erneut in jeweils drei *Kitchin-Wellen* von drei bis vier Jahren Dauer. (Vgl Tichy S. 77)

Gleichgewichtsmodelle mit einem dynamischen Modell der Veränderung integrativ zu einer Generaltheorie zusammenzuführen.

„The concept of the unavoidable endogenous disturbance of equilibrium and the permanent tendency to return to this state is the great, and lasting achievement of Schumpeterian theory.“ (Tichy S. 88)

Die Forschung ist sich hinsichtlich Ursache und Folge bei Kondratieff-Wellen nicht einig und somit bleibt unklar, ob Innovationen Auslöser der Wellen sind, oder umgekehrt die Wellen Innovationen bedingen. Der wesentliche Faktor für die Suche und Implementierung von Innovationen scheint hingegen geklärt. Es ist der *komparative Wettbewerbsvorteil*, der durch Innovationen entsteht und diese notwendig macht.

„The challenge of management in business firms is to develop and sustain competitive advantages. [...] Firms compete successfully when they offer the new, better and/or cheaper products and services that their markets and customers require, and that their competitors cannot provide. Competitive advantage therefore derives from the ability to make and do things more cheaply and better, or to make and do new things. It has a relative dimension: competitive advantage derives from the activities of firms compared to those of their competitors. It also has an absolute dimension: there has to be a market for what the firm does“ (Dodgson 2000 S.15)

„A firm gains a competitive advantage when it achieves a position in one of these featured dimensions [performance, reliability, availability, ease of use, aesthetic appearance, and image (among others) as well as initial cost], or a combination of them, that is both valued by customers and superior to that of its competitors.“ (Abernathy/Clark 1984 S. 5)

Bereits Schumpeter verweist auf die kurzfristige Monopolstellung des Innovators, die es ermöglicht zusätzliche Gewinne abzuschöpfen:⁶

⁶ Das Theorem der Lernkurve liefert darüber hinaus Gründe, weiter zu innovieren: Durch den zeitlichen Vorsprung bedingt, verfügt man in diesem Ansatz über einen Wissensvorsprung, der es ermöglicht, stets etwas billiger zu produzieren als die Konkurrenz. Der Markt ist so schon für andere geschlossen und das Monopol dauerhaft etabliert, wenn man es schafft, zu niedrigeren Kosten zu produzieren, die für Neueinsteiger in den Markt ruinös sind. Wichtiger Faktor hierbei ist die Stückzahl. Als erster im Markt hat man auch gute Chancen einen beträchtlichen Marktanteil an sich zu ziehen, der es einem erlaubt in großer Stückzahl zu produzieren und daraus resultierende Größenvorteile wahrzunehmen. Dies setzt allerdings sehr standardisierte Produkte und Prozesse voraus. Um den Lernvorsprung zu erhalten, sind also stets weitere, inkrementelle Innovationen notwendig. Als Neueinsteiger braucht man dagegen eine radikale Innovation, um bestehende Lernvorteile obsolet zu machen.

Innovationen bedeuten, zumindest kurzfristig, immer entweder einen Kostenvorteil, oder ermöglichen eine Distinktion von Konkurrenzprodukten, der einen Preisaufschlag erlaubt, da der innovierende Anbieter Monopolist ist.

Im Monopol beherrscht das Angebot den Markt. Daher sind alle Anbieter bestrebt diese Monopolstellung durch Innovationen zu erreichen und durch neue Innovationen auch zu erhalten.

II.2 Arten von Innovationen und Kategorien zu ihrer Unterscheidung

In diesem Kapitel werden Möglichkeiten vorgestellt, zwischen Innovationen zu unterscheiden. Es werden Kriterien festgelegt, die im weiteren Verlauf der Arbeit angewendet werden sollen. Bereits während der Literatursichtung habe ich eine Vorauswahl getroffen. Dieses Kapitel stellt also keinen Gesamtüberblick über das Feld der Innovationsforschung dar. Die Darstellung verschiedener Theorien reduziert sich auf solche, die als brauchbares Instrumentarium für meine Arbeit erscheinen. Diese Auswahl begründet sich aus der definitorischen Weite des Feldes und der Heterogenität von Untersuchungsgegenstand und Herangehensweise innerhalb der Innovationstheorie.

II.2.1 Die Distinktion zwischen technischen und organisatorischen Innovationen

II.2.1.1 Produktinnovationen

Eine Grundunterscheidung stellt die Differenzierung von Produkt- und Prozessinnovationen dar. Eine Produktinnovation ist entweder ein neues oder die Verbesserung eines existenten Produkts. Ziel des letzteren ist meistens eine Produktdifferenzierung innerhalb eines Clusters von Produkten mit hoher Substituierbarkeit, also eine Abgrenzung zur direkten Konkurrenz. Dies erweitert den Spielraum der Preisgestaltung, schafft Nebeneffekte, wie z.B. Kundenbindung an die Marke, unterstützt, bzw. initiiert durch den Marketing-Mix. Es handelt sich hierbei um eine Strategiefrage bezüglich der Positionierung am Markt und ist nicht zwingend produktabhängig, sondern auch von der gesamten Unternehmung

beeinflusst, da das Firmenimage in solchen Fragen eine große Rolle spielt.⁷ Produktinnovationen sollen zum einen dem technischen Fortschritt gerecht werden und andererseits eine Bedarfsverschiebung auf der Nachfrageseite kompensieren bzw. einleiten.

II.2.1.2 Prozessinnovationen

Prozessinnovationen dagegen zielen meist auf die Erhöhung der Effizienz von Verfahren, sind häufig mehr ins Innere der Unternehmung gerichtete Verbesserungen. Der Kunde bekommt beispielsweise einen entstandenen Kostenvorteil nur dann mit, wenn dieser auch an ihn weitergereicht wird. Ansonsten erhöht die Firma nur ihren Gewinnanteil.⁸ Allerdings sind nicht alle Prozessinnovationen nach innen gerichtet. Qualitätssteigerungen können ebenfalls Resultat von Prozessinnovationen sein.

II.2.1.3 Organisatorische Innovationen

Lassen sich Prozess- und Produktinnovationen unter dem Oberbegriff „technische Innovationen“ zusammenfassen, so fallen organisatorische Innovationen unter den Oberbegriff „administrative Innovationen“.⁹

Die Einführung von E-Mail beispielsweise hat die Kommunikationsstrukturen in Firmen grundlegend verändert und die Organisation von Arbeitsabläufen beeinflusst. Hier wirkt eine Innovation direkt auf die Organisation ein. Weiterhin

⁷ OCTOBER FILMS beispielsweise wurde von UNIVERSAL aufgekauft. Der Film HAPPINESS, dem OCTOBER FILMS bereits fertig produziert hatte, wurde auf Anweisungen von UNIVERSAL aus dem Verleihprogramm genommen, da UNIVERSAL ihn als nicht passend zum generellen Image empfand. Dabei hatte der Film bereits in Cannes den Internationalen Kritikerpreis gewonnen, und in den ersten zwei Wochen auf nur sechs Leinwänden 250.000 Dollar eingespielt. (Vgl. Gaitanides 2001 S. 158f.)

⁸ Volkswirtschaftlich betrachtet stellt diese Erhöhung des Gewinnanteils eine Produzentenrente dar, also ein Marktungleichgewicht. (Im perfekten Markt, also in einem Gleichgewicht gibt es weder Produzenten- noch Konsumentenrente) Die Folge wäre, dass mehr Produzenten in den Markt eintreten, bis die Rente auf Null sinken würde. Hinderungsgrund wären nur Marktein-/austrittsbarrieren. Lange hat solche Tendenzen festgestellt. Er sagt, dass mit der Einführung von Video als neuem Vertriebskanal, sowohl die Zahl der Produzenten, als auch die Zahl der produzierten Filme gestiegen ist. Die neue Distributionsstufe steigerte die Rückflüsse und somit die Produzentenrente. (Vgl. Lange 1999 S. 33f.)

⁹ Vgl. Afuah 1998 S. 14

bedeuten neue Produkte auch neue Märkte. Neue Marktbedingungen bringen mit sich, dass die Organisation der Firma bzw. dieser Geschäftseinheit den neuen Bedingungen angepasst werden muss

II.3 Statische Innovationsmodelle

II.3.1 Die Dichotomie inkrementelle und radikale Innovationen

Eine häufig getroffene Grundunterscheidung ist die Unterteilung in radikale und inkrementelle Innovationen.¹⁰ Den Ausgangspunkt bildet die Annahme, dass eine Firma über ein bestimmtes technologisches Wissen verfügen muss, um überhaupt ein Produkt anbieten zu können. Eine inkrementelle Innovation verändert den Kern des Wissens nicht, sondern erweitert dieses peripher. Eine radikale Innovation dagegen macht vorhandenes Wissen obsolet.¹¹

Unter Bezug auf Tushman/Anderson, die diese Unterscheidung vornahmen, bezeichnen Henderson/Clark folgende Eigenschaften als relevant zur Unterscheidung von inkrementellen und radikalen Innovationen:

„Incremental innovation introduces relatively minor changes to the existing product, exploits the potential of the established design, and often reinforces the dominance of established firms. [...] Radical innovation, in contrast, is based on a different set of engineering and scientific principles and often opens up whole new markets and potential applications. (Henderson/Clark 1990 S.92)

*„Radical innovation often creates great difficulties for established firms and can be the basis for the successful entry of new firms or even the redefinition of an industry.“
(Henderson/Clark 1990 S.92)*

Dadurch, dass vorhandenes Wissen obsolet geworden ist, haben etablierte Firmen keinerlei Wissensvorsprung mehr, der sich als Vorteil bezeichnen lässt. Da sie anfangen müssen umzudenken, bedeutet er eher ein Handicap.

¹⁰ Vgl. Tushman/Anderson 1986 S. 442, sowie Tushman/Anderson/O'Reilly 1997 S. 12

¹¹ Animationsfilme, deren Charaktere nativ im Computer entstehen, machen beispielsweise das Wissen des Regisseurs um die Schauspielführung obsolet.

Hier bleibt aber ein wesentlicher Punkt unbeachtet: Der technologische Fokus der Betrachtung zieht eine Unterteilung des Wissens in sowohl technologisches, als auch marktbezogenes Wissen nicht in Betracht.

II.3.2 Das Modell von Abernathy und Clark

Abernathy und Clark haben diesen Punkt in ihrem Modell aufgegriffen. Sie unterscheiden zwischen technologischem und marktbezogenem Wissen. So erklären sie, wie es etablierte Firmen auch bei radikalen Innovationen schaffen, ihre Rolle am Markt zu behaupten. Sie unterscheiden dazu zwischen vier Arten von Innovationen:

Bei regulären Innovationen (1) bleibt sowohl das marktbezogene, als auch das technologische Wissen erhalten. Dagegen bleibt bei revolutionären Innovationen (2) das marktbezogene Wissen bestehen, aber das technologische wird zerstört.

Bei Nischeninnovationen (3) tritt das Gegenteil ein: Marktwissen wird zerstört, aber technologisches Wissen bleibt erhalten. Und bei architektonischen Innovationen (4) werden beide Arten von Wissen obsolet gemacht.

Die Unterteilung des Wissens in verschiedene Kategorien ist in diesem Modell als wesentliche Erweiterung hervorzuheben.¹²

¹² Teece hat ebenfalls untersucht, warum die Erfinder oder die Innovatoren nicht zwangsläufig von der Neuerung profitieren. In seinem Modell arbeitet er nicht mit den Kategorien radikal, inkrementell, etc., sondern nennt zwei Faktoren als wesentlich dafür, Erfolg mit Innovationen zu haben: Die „Aneignungs-Behandlungsweise“ (im Original: *regime of appropriability*; vgl. Teece 1986 S. 287), sowie die ergänzenden Vorteile (im Original: *complementary assets*; vgl. Teece 1986 S. 288). Unter „regime of appropriability“ versteht Teece das Ausmaß, in dem die Innovation vor Imitation geschützt werden kann. Als weitere Vorteile nennt er Vorteile in Produktion, Komplementärtechnologien, Marketing, sowie Kenntnis der Vertriebskanäle, Service, Reputation und Image. Ist die Innovation leicht zu imitieren und andere Vorteile für ihn nicht existent, bzw. irrelevant, kann der Innovator nicht von seiner Innovation profitieren. Gelingt es ihm, seine Technologie zu schützen, kann er sie auch ökonomisch ausbeuten, vorausgesetzt, seine Konkurrenten verfügen nicht über weitere Vorteile, die es ihnen ermöglichen, den Markt weiter zu kontrollieren. In diesem Fall besitzt er wenigstens eine Basis, um über eine Kooperation verhandeln zu können. Teece`s Modell mit seinen „complementary assets“ ist hier als Ergänzung zu betrachten.

II.3.3 Das Modell von Henderson und Clark

Die Unterscheidung in inkrementell und radikal reicht auch Henderson und Clark nicht aus. In ihren Untersuchungen stellen sie fest, dass augenscheinlich inkrementelle Innovationen sich häufig eher wie radikale ausgewirkt haben.

*„[...] the traditional categorization of innovation as either incremental or radical is incomplete and potentially misleading and does not account for the sometimes disastrous effects on industry incumbents of seemingly minor improvements.“
(Henderson/Clark 1990 S.92)*

Um ihren empirischen Daten gerecht zu werden, erweitern auch Henderson und Clark die zweidimensionale Kategorisierung von Innovation in inkrementelle und radikale Innovationen um die beiden Begriffe architektonische und modulare Innovation zu einer Vier-Felder-Matrix.

		Core Concepts	
		Reinforced	Overturned
Linkages Between Core Concepts and Components	Unchanged	Incremental Innovation	Modular Innovation
	Changed	Architectural Innovation	Radical Innovation

Quelle: Henderson/Clark 1990 S. 94

Sie unterscheiden dabei zwischen dem Produkt an sich als System und den Produktteilen, den Produktkomponenten. Ein Produkt besteht also zum einen aus den einzelnen Komponenten, aber darüber hinaus noch aus deren spezifischer Zusammensetzung.¹³

Unter architektonischer Innovation verstehen sie eine neue Zusammensetzung der bereits vorher verwendeten Produktkomponenten.

¹³ Es ist somit, mit Kante gesprochen „mehr als die Summe der einzelnen Teile“.

„The essence of an architectural innovation is the reconfiguration of an established system to link together existing components in a new way.“ (Henderson/Clark 1990 S. 94)

Als modulare Innovation bezeichnen Henderson/Clark die Einführung eines neuen Kerndesigns, das jedoch die Verbindung der Komponenten nicht berührt. Als Beispiel nennen sie den Ersatz eines analogen Telefons durch ein digitales. Das Produkt „Telefon“ bleibt in seiner Produktarchitektur erhalten, während die Komponenten teilweise ausgetauscht werden. Radikale Innovationen bedeuten, dass sowohl das Kerndesign, als auch die Verbindungen der Komponenten Neuerungen darstellen. Inkrementelle Innovationen dagegen sind kleinere Veränderungen in der Verknüpfung der Komponenten, die aber selbst unberührt bleiben.

Henderson/Clark weisen explizit darauf hin, dass es sich hierbei nicht um klar abgrenzbare Kategorien, sondern vielmehr um fließende Übergänge handelt.

„The distinctions between radical and architectural innovations are matters of degree.“ (Henderson/Clark 1990 S. 95)

Die Erweiterung um zwei Kategorien erlaubt es, die Implikationen von Innovationen präziser darstellen zu können. Inkrementelle Innovationen werden von Abernathy/Clark als Verbesserung der Wettbewerbsposition etablierter Unternehmen bewertet, da sie auf die Kernkompetenzen einer Unternehmung aufbauen und diese verstärken.

Die Kategorie der architektonischen Innovation wirkt sich teils positiv auf die Unternehmung aus, da vorhandenes Wissen und bestehende Technologien übernommen werden können. Dies trifft jedoch nicht auf alle Bereiche zu.

„Architectural innovation presents established firms with a more subtle challenge. Much of what the firm knows is useful and needs to be applied in the new product, but some of what it knows is not only not useful but may actually handicap the firm.“ (Henderson/Clark 1990 S. 95)

Dies führen Henderson/Clark darauf zurück, dass es bei Innovationen meist zu einem Durchsetzungsprozess zugunsten eines bestimmten Produktdesigns kommt, das als das effizienteste gilt.¹⁴

„Technical evolution is usually characterized by periods of great experimentation followed by the acceptance of a dominant design. [...] Once any dominant design is established, the initial set of components is refined and elaborated, and progress takes the shape of improvements in the components within the framework of a stable architecture.“¹⁵ (Henderson/Clark 1990 S. 95f.)

Nach Durchsetzung eines dominanten Designs bleibt die Produktarchitektur stabil und die Innovationen sind inkrementell.¹⁶ Es kommt zu einer Einbettung des Prozesses in den Ablauf des Unternehmens: Kommunikationswege und Abläufe spielen sich ein und stellen sowohl einen Wahrnehmungs- als auch Handlungsfilter dar, weil alle ihren Aufgabenbereich kennen. Daraus ergeben sich nach Henderson/Clark zwei Probleme für Firmen in Bezug auf architektonische Innovationen:

„First, established organizations require significant time (and resources) to identify a particular innovation as architectural, since architectural innovation can often initially be accommodated within old frameworks. Radical innovation tends to be obviously radical—the need for new modes of learning and new skills becomes quickly apparent. But information that might warn the organization that a particular innovation is architectural may be screened out by the information filters and communication channels that embody old architectural knowledge.“ (Henderson/Clark 1990 S. 97)

Sobald die Innovation als architektonisch erkannt wird, muss neues architektonisches Wissen aufgebaut und angewandt werden. So stellen sich etablierten Firmen und Neueinsteigern unterschiedliche Probleme:

¹⁴ Durch dieses Design lassen sich Skalenerträge erzielen bzw. positive externe Effekte internalisieren. Vgl. hierzu auch das Theorem zur Lernkurve: Durch den zeitlichen Vorsprung, verfügt man in diesem Ansatz über einen Wissensvorsprung, der es ermöglicht, stets etwas billiger zu produzieren als die Konkurrenz. Der Markt ist so schon für andere geschlossen und das Monopol dauerhaft etabliert, wenn man es schafft, zu niedrigeren Kosten zu produzieren, die für Neueinsteiger in den Markt ruinös sind. Wichtiger Faktor hierbei ist die Stückzahl. Als erster im Markt hat man auch gute Chancen einen beträchtlichen Marktanteil an sich zu ziehen, der es einem erlaubt in großer Stückzahl zu produzieren und daraus resultierende Größenvorteile wahrzunehmen. Dies setzt allerdings sehr standardisierte Produkte und Prozesse voraus. Um den Lernvorsprung zu erhalten, sind also stets weitere, inkrementelle Innovationen notwendig. Als Neueinsteiger braucht man dagegen eine radikale Innovation, um bestehende Lernvorteile obsolet zu machen.

¹⁵ Vgl. dazu Kapitel II.6.2., sowie den Exkurs zum BCG-Portfolio-Modell auf S. 30

¹⁶ Vgl. hierzu auch Kapitel II.4 Dynamische Innovationsmodelle

„An established organization setting out to build new architectural knowledge must change its orientation from one refinement within a stable architecture to one of active search for new solutions within a constantly changing context. [...] Many organizations encounter difficulties in their attempts to make this type of transition. [...] New entrants to the industry must also build the architectural knowledge necessary to exploit an architectural innovation, but since they have no existing assets, they can optimize their organization and information-processing structures to exploit the potential of a new design.“ (Henderson/Clark 1990 S. 98)

Aus diesen Problemen für etablierte Unternehmen leiten Henderson/Clark die besondere Gefahr architektonischer Innovationen ab. Weiter weisen sie darauf hin, dass Newcomer genau deshalb ein besonderes Interesse an potentiellen architektonischen Innovationen haben:

„Since architectural innovation has the potential to offer firms the opportunity to gain significant advantage over well-entrenched, dominant firms, we might expect less-entrenched competitor firms to search actively for opportunities to introduce changes in product architecture in an industry.“ (Henderson/Clark 1990 S. 105)

Dazu auch Utterback:

„Industry outsiders have little to loose in pursuing radical innovations. They have no infrastructure of existing technology to defend or maintain and [...] they have every economic incentive to overturn the existing order.“ (Utterback 1994 S. 161)

Hendersons/Clarks Erweiterungen der Kategorien inkrementell und radikal sollen als Basis-Kategorien für den Verlauf dieser Arbeit beibehalten werden. Abernathy/Clark hatten bereits die Kategorie „architektonisch“ eingeführt, allerdings anders konnotiert. Gelten sollen hier die Zuschreibungen von Henderson und Clark.¹⁷ Wichtig am Modell von Abernathy und Clark ist die Unterteilung in marktbezogenes und technologisches Wissen und der Hinweis darauf, dass Innovationen sich auf beide Wissensarten auswirken können. Die Betrachtung reduziert sich hier allerdings noch auf das innovierende Unternehmen, das als von seiner Umwelt unabhängige, autonome Entität verstanden wird. Die Auswirkungen

¹⁷ Dadurch dass Clark an beiden Modellen mitgearbeitet hat und das Henderson/Clark-Modell das zeitlich jüngere ist, kann man davon ausgehen, dass es sich um eine Weiterentwicklung handelt und die getroffene Entscheidung auch die Unterstützung von Clark hätte. Weiterhin wird in der neueren Innovationsliteratur die Kategorisierung nach Henderson/Clark verwendet, so dass davon auszugehen ist, dass dieses Modell sich mehr durchgesetzt hat.

der Innovation werden lediglich für Konkurrenzunternehmen dargestellt und nicht für Kunden, Zulieferer etc., obwohl marktliches Wissen bereits berücksichtigt wird.

II.3.4 Das Hypercube-Modell von Afuah und Bahram

Dass das Betrachtungsobjekt die innovierende Unternehmung bleibt, kritisieren Afuah/Bahram an vorhandenen Modellen. Innovationen werden soweit betrachtet, wie sie sich auf die Kompetenzen/Fähigkeiten, das Wissen, die Unternehmensstrategie und bereits existente Produkte auswirken, allerdings nur in Bezug auf die eigene Unternehmung bzw. die eigene Verwertungsstufe.¹⁸ Afuah/Bahram versuchen diese Betrachtungsweise auf die gesamte Wertschöpfungskette auszudehnen. Sie sind der Meinung, dass eine Innovation auf einer Stufe Auswirkungen auf die anderen Stufen haben kann. Für die verschiedenen Stufen sind allerdings auch unterschiedliche Ausprägungen möglich:

„But the fact is that, more often than not, an innovation that is, say incremental at the innovator/manufacturer level, may turn out to be radical to customers and something else to suppliers of critical complementary innovations; all of which have implications for the success of the innovation.“¹⁹ (Afuah/Bahram 1995 S. 51f.)

Unter Berufung auf Abernathy/Utterback und Tushman/Anderson stellen Afuah/Bahram noch einmal dar, dass in deren Modellen ein Innovator in erster Linie darauf achtet, welche Auswirkungen die Innovation auf die eigene Firma hat; unter besonderer Berücksichtigung der Frage, wirkt die Innovation verstärkend oder zerstörerisch auf die Kernbereiche der Firma. Diese enge Sichtweise wollen Afuah/Bahram mit ihrem Modell auf die gesamte Verwertungskette erweitern:

„The hypercube model forces innovation managers to think in terms of what the impact of their innovation is going to be on customers, suppliers of critical components, equipment, and complementary innovations. Since customers and users can also be

¹⁸ Bei Abernathy/Clark finden sich zwar bereits erste Ansätze: „What may be a startling breakthrough to the engineer may be completely unremarkable as far as the user is concerned.“ (Abernathy/Clark 1984 S. 4) Allerdings konzentrierten diese ihre Forschungen auf die Trennung der Innovationswirkung auf Markt und Technologie. Der Fokus liegt auch hier wieder auf der Unterscheidung zwischen marktbezogenem (Kundenwahrnehmung) und technologischem Wissen (Ingenieursleistung).

¹⁹ Dies wird in Kapitel II.5 ausführlicher behandelt.

future innovators (von Hippel, 1988), the hypercube may also help the innovating entity track potential competitors and complementary innovators.“ (Afuah/Bahram 1995 S. 53)

Afuah/Bahram führen als Schwäche bisheriger Betrachtungen an, dass diese die Auswirkungen auf den Kunden vernachlässigt haben und sich mehr auf die Folgen für das Wissen des Innovators über Technologie und Markt konzentrierten, obwohl die Auswirkungen auf die Kunden von großer Bedeutung für den Markterfolg sind.

Sie nennen drei zentrale Punkte:

1. Wissen: Entscheidend ist, ob die Innovation das bisherige Wissen der Nutzer obsolet macht, (zerstörerische Wirkung nach Abernathy/Utterback 1978) oder ob es aufbauend auf bisherige Kenntnisse zu einer Erweiterung kommt.

2. Positive Netzwerk-Externalitäten: Diese Eigenschaft wirkt unterstützend bezüglich der Adaptionsbereitschaft der Kunden, während eine Innovation, die diese Externalitäten zerstört, geringe Chancen auf eine Marktdurchsetzung hat.

3. Kompatibilität mit Komplementärprodukten: Die Integration von bereits vorhandenen bzw. in Zukunft zu beschaffenden Technologien erhöht die Akzeptanz der Kunden.

Nicht nur die Kunden müssen einbezogen werden, sondern auch komplementäre Innovatoren, sowie Zulieferer und Konkurrenten:

„Innovators not only have to watch out for the inertia of older complementary innovations and the momentum of newer ones, but may also have to cooperate (via, e.g. strategic alliances) with the complementary innovators to produce complementary innovations [...].“ (Afuah/Bahram 1995 S. 57)

In ihrem Hypercube kann man für jede Stufe der Wertschöpfungskette die Auswirkungen in der jeweiligen Kategorisierung²⁰ eintragen, und somit die eventuelle Varianz der Ausprägung und die Bedeutung für die einzelnen Stakeholder ablesen.

²⁰ Die von Afuah/Bahram vorgenommene Einteilung lässt sich bei Bedarf durch bereits vorgestellte Unterscheidungskategorien ersetzen. Wichtig ist bei ihrem Modell die Implikation der einzelnen Wertschöpfungsstufen, nicht die Art der Kategorisierung.

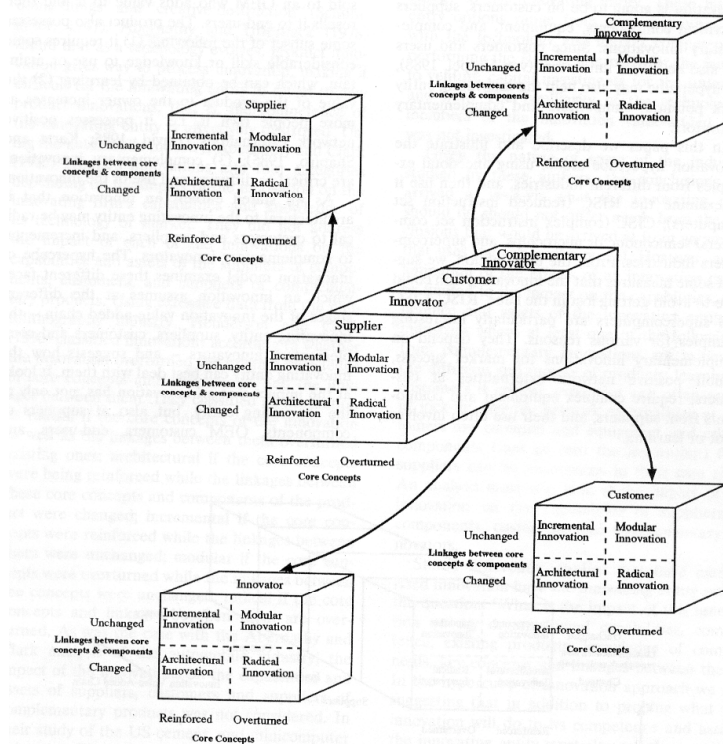


Fig. 2. The hypercube of innovation exploded to show the various faces that an innovation can assume along the innovation value-added chain.

Quelle: Afuah/Bahram 1995 S. 54

Afuah/Bahram benutzen für ihr Modell die bereits vorgestellten Unterscheidungen nach Henderson/Clark (1990).

Grundannahme für ihr Modell ist, dass es sich um ein Produkt handeln muss, das Hightech als Einsatzfaktor benötigt. Es kann entweder direkt an einen Endverbraucher verkauft werden, oder aber an einen OEM, der weiteren Nutzen hinzufügt, bevor er es weiterverkauft. Außerdem soll zumindest eine der weiteren Annahmen erfüllt werden:

1. Man benötigt erlernbare Fähigkeiten/Wissen um das neue Produkt nutzen zu können, bzw. die Umstellung ist teuer und endet in einem technologischen Lock-In.
2. Das Produkt besitzt positive Netzwerk-Externalitäten, und notwendige Geräte und Technologien können eigenständige Technologien darstellen.

3. Komplementärinnovationen sind notwendig zur Diffusion und Anwendbarkeit²¹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Betrachtung weiterer Stufen der Wertschöpfungskette notwendig ist, wenn eine Innovation direkte Auswirkungen auf diese hat. Das Unternehmen wird als eingebettet in seine Umwelt begriffen.

Afuah/Bahram stellen außerdem für ihr Hypercube-Modell ein vereinfachtes zweidimensionales Modell vor: *Die Ampel-Karte*²².

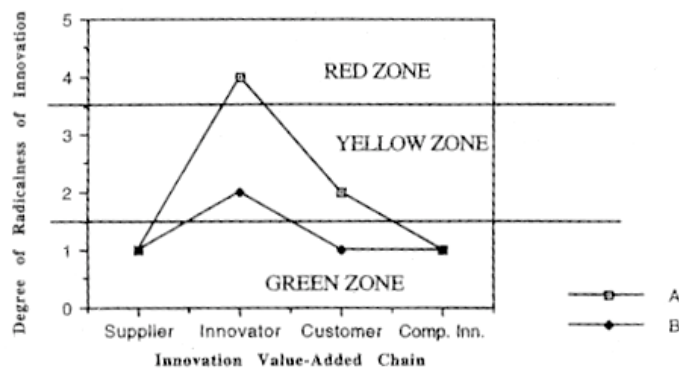


Fig. 3. The green-red zone map.

Quelle: Afuah/Bahram 1995 S. 58

In dieser Darstellungsweise werden die unterschiedlichen Ausprägungen der Innovation auf die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette hinsichtlich ihrer Auswirkungen übersichtlich dargestellt. In der grünen Zone werden bestehende Konzepte und Fertigkeiten, vorhandenes Wissen, etc. verstärkt/unterstützt, bzw. ergänzt. Hier werden inkrementelle oder modulare Auswirkungen verzeichnet. In der roten Zone befinden sich radikale Innovationen, die eher zerstörerisch auf Vorhandenes wirken und daher am Markt Akzeptanzprobleme haben. Afuah/Bahram sagen, dass Innovationen, die die rote Zone erreichen, insbesondere

²¹ Dies bedeutet, dass es sich um ein Innovations-Cluster handelt, bzw. einen „swarm of innovations“ (Schumpeter)

²² im Original: green-red zone map. (Vgl. Afuah/Bahram 1995 S. 57)

auf der Stufe der Kunden, nur unter bestimmten Bedingungen verfolgt werden sollten.²³

1. Der (wahrgenommene) Nutzen für den Kunden durch die Innovation muss größer sein als der ersichtliche Schaden (Kosten) durch Kompetenz/Wissenszerstörung oder das Wegfallen positiver Netzwerk-Externalitäten.

2. Es entsteht ein neuer Markt. Durch neue Bedingungen kann es dort nicht zu einem Wegfall vorhandenen Wissens kommen, sondern neues Wissen um den Markt muss erworben werden.²⁴

3. Es bestehen Komplementärinnovationen, die die Integration vorhandenen Wissens ermöglichen.

4. Es besteht ein institutioneller Zwang, der die Diffusion der Innovation erforderlich macht.

Bei Erreichen der gelben Zone schlagen Afuah/Bahram vor, hier mit großer Vorsicht vorzugehen und insbesondere ältere, aber auch neue Komplementär-Innovationen zu beobachten, um von diesen zu profitieren. Sie erläutern ihre Empfehlung nicht näher, allerdings scheint es sich hier um eine Timing-Strategie zu handeln. Im Verbund mit Komplementärinnovationen soll der (für alle) optimale Markteintrittspunkt gewählt werden, um so möglichst bald die kritische Masse zu erreichen.

In ihrem Modell kombinieren Afuah/Bahram das Modell von Henderson/Clark mit einer marktbezogenen Betrachtung, indem sie die Auswirkungen von Innovationen auf alle Akteure im Markt ausweiten und das Unternehmen als Teil seiner Umwelt darstellen; als abhängig von seinen Stakeholdern, aber auch diese beeinflussend. Ihr Modell stellt somit eine Synthese der bisherigen Modelle dar.

²³ Hier ist noch zu bemerken, dass eine Innovation nicht alle Bedingungen erfüllen muss, aber mindestens eine, damit sie durchsetzbar wird. Afuah/Bahram führen allerdings nicht näher aus, welches Subsystem ihrer Meinung nach welche Chancen auf Akzeptanz hat.

²⁴ Hier kann aus dem alten Markt „übertragenes Wissen“ ein Handicap darstellen. (Vgl. Henderson/Clark im vorherigen Abschnitt)

II.4 Dynamische Innovationsmodelle

Die bisherigen Modelle waren statisch, das heißt, es wurde immer ein bestimmter Zeitpunkt betrachtet.²⁵ Die nachfolgenden dynamischen Modelle erweitern die Betrachtungen um die zeitliche Komponente. Innerhalb der Innovation kommt es im Verlauf der Zeit zu Veränderungen, die in dynamischen Modellen abgebildet werden. Diese Vorgehensweise widerspricht den statischen Modellen nicht, sondern ergänzt sie.

Abernathy und Utterback stellen einen modellhaften Technologielebenszyklus vor, in dessen Ablauf zuerst versucht wird, ein dominantes Design festzulegen. Ein dominantes Design *„in a product class is the one that wins the allegiance of the marketplace, the one that competitors and innovators must adhere to if they hope to command significant market following.“* (Utterback 1994 S. 159)

Das dominante Design ist eng mit der Etablierung der Standards verknüpft, auf denen es aufbaut. Die Phase bis zur Etablierung wird *„fluid phase“*²⁶ genannt. Hier herrscht große Unsicherheit über den Markt, weiterhin über die verschiedenen Designs innerhalb einer Technologie. Diese Designs konkurrieren um die Vorherrschaft. Sobald ein dominantes Design etabliert wurde, folgt eine Phase der inkrementellen Innovation, da nun Unsicherheiten über die Technologie weitestgehend beseitigt sind. In dieser Phase wird hauptsächlich Produktverbesserung durch inkrementelle Verbesserungen vorgenommen, um Kostenvorteile auszubauen bzw. zu sichern, oder eine Produktdifferenzierung zu erreichen. Diese Phase wird auch als *„static phase“*²⁷ bezeichnet. Kommt es dann zu einer radikalen Innovation, also einem diskontinuierlichen Technologiesprung, setzt daraufhin wieder die *„fluid phase“* ein.

„The shift from radical to evolutionary product innovation is a common thread [...]. It is related to the development of a dominant product design, and it is accompanied by

²⁵ Henderson/Clark gingen schon ansatzweise auf Dynamiken ein, allerdings nur zur Herleitung eines statischen Ist-Zustands, der im Fokus ihrer Betrachtung stand.

²⁶ Vgl. Afuah 1998 S. 386

²⁷ Vgl. ebd.

heightened price competition and increased emphasis on process innovation.“
(Abernathy/Utterback 1982 S. 103)

Kernaussage ist hier, dass Innovationen sich (relativ) vorhersehbar von einer Phase zur nächsten entwickeln, und dass diese Phasen bestimmte Kennzeichen haben.²⁸

Dynamische Modelle erweitern die bisher vorgestellten Modelle um eine zeitliche Achse innerhalb der Innovation. Afuah/Bahram stellten dar, dass die Kategorisierung radikal/inkrementell/modular/architektonisch in den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette unterschiedlich sein kann. Dynamische Modelle zeigen, dass diese sich Kategorien im Lauf der Zeit auch innerhalb einer Stufe ändern können.

II.5 Zur Diffusion von Innovationen: Das Modell von Rogers

In den vorherigen Abschnitten wurde die Einordnung von Innovationen in verschiedene Kategorien untersucht, um eine Systematik zu finden, die es ermöglicht, potentielle Folgen abzuschätzen und entsprechende Handlungsstrategien zu entwerfen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Frage, wie sich Innovationen ausbreiten.

Freeman/Louçã postulieren die Forderung, nicht einzelne Erfindungen zu untersuchen, da die Umstände ihrer Entstehung zu individuell sind, sondern die Forschung auf das Umfeld zu konzentrieren, in dem sie entstanden und auf die Umstände, die ihre Verbreitung ermöglichten bzw. verhinderten. Der Fokus verlagert sich vom „Labor“ (Freeman/Louçã)²⁹, als Bezeichnung für den Ort der Erfindung, zum Markt, dem Ort, an dem sie sich durchsetzen muss. Markt wird hierbei sozial verstanden und nicht ökonomisch, als Ort, wo man sich trifft und austauscht. Die

²⁸ Tushman hat dieses Modell noch erweitert. Der Ablauf der verschiedenen Phasen ist bei ihm weitestgehend identisch. Er erweitert das Modell allerdings um die Aussage, dass die exogenen Einflussfaktoren umso wichtiger werden, je komplexer die Technologie ist. Dies liegt an der Schwierigkeit, Wirkungen und Veränderungen zu beobachten und auszuprobieren, also einer mangelnden Kausaltransparenz. Bei einfachen Technologien, wie Glas liegen Vor- und Nachteile relativ offensichtlich auf der Hand, während sie bei Computern schwer transparent zu machen sind. (Vgl. dazu auch Rogers im nächsten Kapitel)

²⁹ Vgl. Freeman/Louçã 2001 S.29

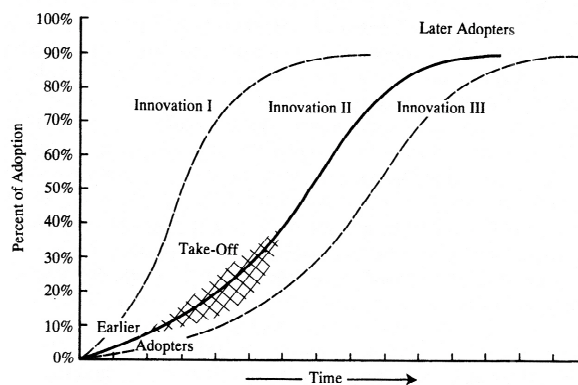
Literatur nennt zahlreiche Beispiele von Innovationen, die objektiv effizienter oder effektiver waren als ihre Konkurrenzprodukte³⁰, aber sich dennoch am Markt nicht durchsetzen konnten.

Daher ist es notwendig zu betrachten, wie sich eine Innovation verbreitet, bzw. wie sie sich durchsetzt.³¹

Rogers definiert Diffusion in Bezug auf Innovationen wie folgt:

„Diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system. It is a special type of communication, in that the messages are concerned with new ideas. Communication is a process in which participants create and share information with one another in order to reach a mutual understanding [...] Diffusion is a kind of social change, defined as the process by which alteration occurs in the structure and function of a social system. When new ideas are invented, diffused, and are adopted or rejected, leading to certain consequences, social change occurs.“ (Rogers 1995 S. 5-6)

In seinem Modell werden Innovationen im Lauf der Zeit durch bestimmte Kanäle zwischen den Menschen innerhalb eines sozialen Systems kommuniziert.



Quelle: Rogers 1995 S. 11

³⁰ Als Beispiele sei hier die Dominanz von VHS über das BetaMax-System, sowie das des Qwerty-Keyboard-Layouts über das DSK-System genannt. Beide sind, obwohl objektiv ihrem Konkurrenzprodukt unterlegen, das dominante Design.

³¹ Die Betrachtung von Rogers fokussiert sich auf die Kunden. Bei der Durchsetzung von Innovationen spielen allerdings noch weitere Faktoren eine Rolle. Das VHS-System konnte sich durchsetzen, da es über eine starke strategische Allianz im Rücken verfügte, die seine Etablierung als Standard vorantrieb und dazu eine sehr offene Lizenzpolitik verfolgte, um möglichst viele Hersteller zur Adaption des Systems zu bewegen. Diese Strategie führte dazu, dass sich VHS als dominantes Design etablierte und den Standard für Consumer-Videosysteme definierte. Dennoch sind Rogers Untersuchungen über die Diffusion wichtig, denn: „there has to be a market for what the firm does“ (Dodgson 2000 S. 1), und Kenntnisse über diesen Markt sind, wie bereits dargestellt, wesentlich.

Die kumulierte Verteilungsfunktion der Diffusion hat in der Regel einen S-förmigen Verlauf. Die Form des S ist individuell verschieden. Dies liegt, laut Rogers, an verschiedenen Faktoren die den Verlauf der Diffusion beeinflussen:

1. Als erstes wäre der wahrgenommene relative Vorteil zu nennen, den eine Innovation gegenüber ihrem Vorläufer bzw. ihrer Konkurrenz bietet. Relevante Kategorien wären hier beispielsweise ökonomische Faktoren, wie der Preis, aber auch das Prestige, das sie mit sich bringt. Als vorteilhaft wahrgenommene Innovationen verbreiten sie sich schnell.

2. Der zweite Einflussfaktor ist die Kompatibilität, also die (wahrgenommene) Übereinstimmung mit vorhandenen Komplementär-produkten,³² sowie mit bestehenden Normen und Werten.³³ Eine inkompatible Innovation wird nur schwer durchsetzbar sein, und die Verbreitung gestaltet sich dementsprechend schleppend.

3. Weiterhin nennt Rogers die Komplexität als Erklärungsfaktor für die Ausbreitungsgeschwindigkeit. Darunter versteht er die wahrgenommene Schwierigkeit des Verstehens und Benutzens.³⁴ Einfachheit beschleunigt die Diffusion.

4. Ein weiterer Faktor ist, ob es möglich ist die Innovation auszuprobieren, also begrenzt zu testen, ohne große Investitionen tätigen zu müssen oder der zwang dazu das Gesamtsystem umstellen zu müssen, sowie die Option der Reversibilität bei Nicht-Implementierung. Ein Nichtvorhandensein verlangsamt die Ausbreitung.

5. Als letzten Punkt hält Rogers für wichtig, dass die Resultate in ihrem Ausmaß wahrnehmbar ist. Eine hohe Sichtbarkeit wirkt sich positiv auf die Geschwindigkeit der Diffusion aus.³⁵

³² Vgl. Afuah/Bahram 1995 S. 57

³³ Rogers betrachtet hier die Idee, die hinter einer Innovation steckt. Autos und die Eisenbahn mussten z.B. zuerst gegen die Vorstellung ankämpfen der Mensch stürbe bei einer bestimmten Geschwindigkeit. Als anderes Beispiel musste erst die Kugelform der Erde anerkannt werden, bevor exakte Seekarten angefertigt werden konnten. Daher auch Rogers Betonung der Diffusion innerhalb eines Systems (s. o.): Ihm entspricht ein Begriff von „Kultur“ als Übereinstimmung von Normen und Werten.

³⁴ Vgl. hierzu die bereits erwähnte Unterteilung in „knowledge enhancing“ (= inkrementelle) und „knowledge destroying“ (= radikale) Innovationen von Tushman/Anderson (1986).

³⁵ Vgl. dazu auch Afuah/Bahram in Kapitel II.3.4 dieser Arbeit.

Wesentlich für die Diffusion von Innovationen ist der Innovationsentscheidungsprozess.

Diesen definiert Rogers folgendermaßen:

„The innovation-decision process is the process through which an individual (or other decision-making unit) passes from first knowledge of an innovation, to forming an attitude toward the innovation, to a decision to adopt or reject, to implementation of the new idea, and to confirmation of this decision.“ (Rogers 1995 S. 201f.)

Dieser Prozess spiegelt zwar eine individuelle Entscheidung wieder, dennoch subsummiert Rogers diese in verschiedene Nutzertypologien, die er nach dem Zeitpunkt der Innovationsadaption staffelt:

1. Die erste Kategorie stellen die „Innovatoren“³⁶: Als Charakteristikum dieser Kategorie nennt Rogers Abenteuerlust. Da sie innerhalb ihres sozialen System auch als abenteuerlustig wahrgenommen werden hat ihre Adaptionentscheidung keine Vorbildfunktion. Sie werden weiterhin als kosmopolitisch bezeichnet und als nicht voll in ein bestimmtes System integriert, dafür in mehrere. Sie ermöglichen einen Austausch von unbekanntem Innovationen zwischen verschiedenen Systemen.

2. Die zweite Kategorie bilden die „frühen Adaptoren“. Ihnen unterstellt Rogers einen überlegteren Umgang mit Innovationen. Sie haben im sozialen System die Meinungsführerschaft inne, da ihre Entscheidungen wegweisend sind und als wohlüberlegt gelten.

3. Als dritte Gruppe nennt Rogers die „frühe Mehrheit“. Ihre distinguierenden Eigenschaften sind ihre Bedachtheit und Sorgfalt, sowie die Größe ihrer Zahl. Mit 30% bilden sie die größte Gruppe, etablieren durch ihre Entscheidung eine Innovation als Standard und stellen die Verbindung zur vierten Gruppe her.³⁷

4. Die vierte Gruppe bildet die „späte Mehrheit“, die als skeptisch bezeichnet wird. Erst nach Akzeptanz durch das System, bzw. die Mehrheit seiner Mitglieder, schließen sie sich der Innovation an.

³⁶ Diese Begriffsverwendung ist problematisch. Rogers untersucht die Verbraucher, nicht die Anbieter. Daher hat der Begriff des *Innovators* bei ihm eine andere Konnotation.

³⁷ Ist eine Innovation bis zu ihnen verbreitet, gilt allgemein die „*kritische Masse*“ zur weiteren Verbreitung als erreicht. Die Innovation ist etabliert.

5. Als fünfte und letzte Gruppe nennt Roger die „Nachzügler“, die eher dem Traditionellen verbunden sind.³⁸

Rogers Ansatz untersucht die Verbreitung von Innovationen beim Endverbraucher. Er beschreibt einerseits Einflussfaktoren, die über die Akzeptanz einer Innovation entscheiden. Auf der anderen Seite unterteilt er den Markt in verschiedene Segmente, die unterschiedlich auf Innovationen reagieren. Er liefert damit einen Ansatz zur Erklärung, bzw. Prognose der Verbreitungsgeschwindigkeit und damit ein theoretisches Abbild des Marktes. Für eine erfolgreiche Innovation ist dieses marktliche Wissen, wie bereits gezeigt, ebenso wichtig, wie das technologische.³⁹

³⁸ Dies beschreibt die freiwillige Innovationsadaption. Rogers nennt auch weitere Möglichkeiten. Als Gegenpol ist die „*autoritäre Innovationsentscheidung*“ zu nennen. Diese entspricht dem *institutionellen Zwang* bei Afauh/Bahram. Zu Rogers Unterteilung lässt sich sagen, dass sie einerseits an der Risikofreudigkeit der Adaptoren orientiert ist, wobei er sich an gängige Muster bzgl. Einfluss der ökonomischen Situation sowie des Habitus (im Sinne Bourdieus) hält. Der zweite wesentliche Faktor ist stark an der sozialen Systemintegration bzgl. der Kommunikation orientiert, also an der Zahl und Art der sozialen Kontakte. Hier wird wieder deutlich, dass ein Markt stets ein sozialer Ort ist, bzw. das ihm zugehörige soziale System widerspiegelt. Daher ist bei Innovationen nicht nur das Neue an sich relevant, sondern auch, wie es vermittelt wird.

³⁹ Lundvall dagegen trifft keine Unterscheidung zwischen Innovation und ihrer Diffusion: „*It is correspondingly difficult to differentiate clearly between innovation and its dissemination. The dissemination of an innovation to a greater number of users is simultaneously a process through which the original innovation is improved, made cheaper and made more usable across a broader area. That is why we allow the term 'innovation' to stand for a process that involves both the original new development, its introduction to the market and, as well its further distribution and use.*“ (Lundvall 2002 S. 30) Das gründet sich daher, dass er die Adaption von Innovationen in Firmen betrachtet, wo es sich meist um Prozessinnovationen handelt, die häufig auch stark an die speziellen Bedürfnisse angepasst werden müssen. Daher trifft er auch keine Unterscheidung in Innovatoren und Adaptoren (bei ihm: „Imitatoren“). Durch die notwendigen Anpassungen lässt sich, mit Lundvall gesprochen, jede Imitation (=Adaption) auch als neue Innovation begreifen und der Prozess der Diffusion verliert dadurch an Bedeutung. Dies verdeutlicht noch einmal die diversen Betrachtungs-möglichkeiten von Innovationen und die Heterogenität der Forschung und des Forschungsgegenstands selbst, der unter dem Begriff „*Innovation*“ behandelt wird.

II.6 Management von Innovationen

Bisher wurde dargestellt, warum Innovationen entstehen, wie sie sich unterscheiden lassen, zu welchem Zeitpunkt welche Innovationen auftreten bzw. wann sie bei wem zu erwarten sind, und wie sich Innovationen ausbreiten. In diesem Abschnitt sollen jetzt verschiedene Modelle zum Umgang mit Innovationen beschrieben werden.

II.6.1 Das Management von Innovation innerhalb des Unternehmens nach Rogers

Rogers betrachtet die Auswirkungen von Innovationen auf Unternehmen und stellt dazu ein Ablaufmodell vor. Bei Innovationen in Unternehmen (Organisationen) verändern sich sowohl die Innovation, als auch die Organisation. Rogers definiert eine Organisation wie folgt:

„An organization is a stable system of individuals who work together to achieve common goals through a hierarchy of ranks and a division of labor.“ (Rogers 1995 S. 403)

Das System der Unternehmung schafft Stabilität durch feste Strukturen. Trotzdem gibt es permanent Innovationen, die eine Anpassung der Strukturen erforderlich machen. Die Forschung konzentriert sich, laut Rogers, auf den Innovationsprozess in Organisationen und unterteilt diesen in zwei Sub-Prozesse:

1. Initiation, also die Phasen bis hin zur Adaptionsentscheidung: Informationsbeschaffung, Konzeptionisierung, Planung der Adaption
2. Implementierung (implementation), also die Umsetzung der Entscheidung im Unternehmen.

Der Sub-Prozess der Initiation lässt sich wiederum in zwei Phasen aufspalten: Agenda-Setting und Matching. Der Implementierungsprozess wird in drei Phasen gegliedert: (Neu)definition/Re-Strukturierung, Erklären und die Schaffung von Routine.

Als Agenda-Setting bezeichnet Rogers jene Phase, in der das Unternehmen ein wahrgenommenes Bedürfnis nach Veränderung hat.

Beim Matching wird die zum Bedürfnis passende Innovation bestimmt. Die Phase der (Neu)definition/Re-Strukturierung stimmt Unternehmen und Innovation aufeinander ab und passt sie einander an.

In der Phase des Erklärens wird die Innovation in der Unternehmung weiter verbreitet und den Mitarbeitern deutlich gemacht.

Eine Routine, als abschliessende Phase des Implementierungsprozesses tritt ein, sobald das Unternehmen die Innovation in die täglichen Arbeitsprozesse integriert, sie folglich nicht mehr separierter Teil des Ablaufs ist.

Rogers beschäftigt sich vorrangig mit dem firmeninternen Management von Innovationen. Seine Ausführungen unterstreichen, dass Innovationen sowohl das Geschäftsmodell, und somit das Unternehmen, als auch die Aufgaben seines Managements verändern. In einer solchen Situation muss nicht nur die Unternehmung in ihren Beziehungen zur Umwelt gemanaged, sondern auch interne Managementvorgänge an die Veränderungen angepasst werden. Dass dies jedoch nicht immer einfach ist, unterstreicht Utterback:

„It is easy to understand how established firms can ignore a radical innovation when it first appears. For one thing, in the early stages it is far from clear that the radical innovation will have much impact.[...] Established firms also carry the burden of large investments in people, equipment, plant, materials and knowledge, all of which are closely linked to the established technology. It takes a rare kind of leadership to shift resources away from areas where one currently enjoys success to an area that is new and unproven.“ (Utterback 1994 S. 162f.)

Ein Problem hierbei ist sicherlich die Angst, ein bereits erfolgreich bestehendes Geschäftsfeld durch ein neues zu kannibalisieren und sich dadurch selbst die wirtschaftliche Grundlage zu entziehen. Dazu Foster:

„Of the 10 leaders in vacuum tubes in 1955 only two were left in 1975. There were three variants of error in these case histories. First is the decision not to invest in the new technology. The second is to invest but picking the wrong technology. The third variant is cultural. Companies failed because of their inability to play two games at once: To be both effective defenders of what quickly became old technologies and affective attackers with new technologies.“ (Foster, Richard (1986): Innovation. The

Attacker's Advantage. Summit Books, New York, zitiert nach Tushman/O'Reilly 1997 S.19)

Das bedeutet aber nicht, dass es immer zu einem Kannibalisierungsprozess kommen muss. Tushman/O'Reilly zeigen verschiedene mögliche Folgen von radikalen⁴⁰ Innovationen auf:

1. Es kommt zur Bildung von neuen Produktklassen
2. Es kommt zu Produktsubstitutionen
3. Oder es entstehen fundamentale Produktverbesserungen⁴¹

„Innovation streams and technology cycles require that managers periodically destroy their existing products and organizational alignments as innovation streams evolve. As Hewlett-Packard CEO Lou Platt notes, >>We have to be willing to cannibalize what we're doing today in order to ensure our leadership in the future. It's counter to human nature but you have to kill your business while it is still working.<<“ (zitiert nach Tushman/O'Reilly 1997 S. 36)

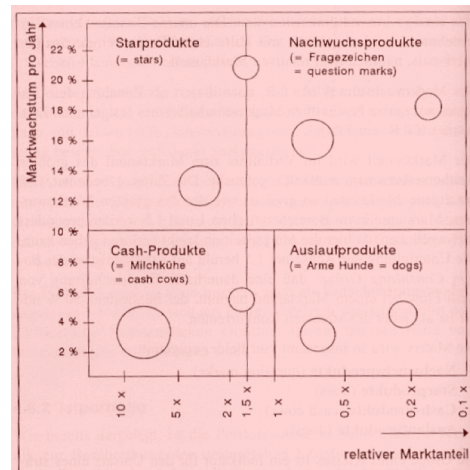
Um die Kannibalisierung durch Produktsubstitution zu vermeiden, muss eine Neopositionierung vorgenommen werden um eine eigene Klasse zu bilden. Dazu sind wieder Innovationen notwendig, um die Distinktion zu ermöglichen.

⁴⁰ Hier sei noch einmal darauf hinweisen, dass architektonische Innovationen im Modell von Tushman/O'Reilly noch nicht integriert sind. Diese sind hier aber ebenfalls einzubeziehen.

⁴¹ Tushman/O'Reilly weisen explizit darauf hin, dass dies nicht nur für Produkt-, sondern auch für Prozessinnovationen gilt. (Vgl. ebd. 1997 S.26)

Exkurs: Das BCG-Portfolio Modell

Die Boston-Consulting-Group (BCG) hat ein Vier-Felder-Portfolio-Modell vorgestellt, das eine Einordnung der Geschäftsfelder anhand der Kategorien Marktwachstum und relativer Marktanteil erlaubt.



Quelle: Bea/Haas S.126

Eine *CASH-COW* bezeichnet ein Geschäftsfeld, das zwar ein geringes Wachstum hat, aber einen hohen Marktanteil. Der Cash-Verbrauch ist also geringer als der resultierende Ertrag. Diese Geschäftsbereiche dienen dazu andere zu finanzieren.

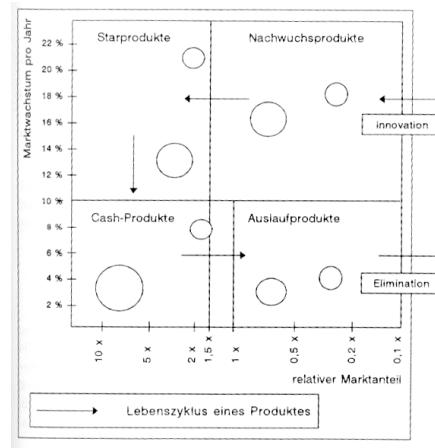
Ein *STAR* dagegen wächst und verbraucht daher auch viel Cash. Er wirft allerdings auch viel ab, da er einen hohen Marktanteil besitzt. Dennoch ist sein Deckungsbeitrag nicht notwendigerweise positiv. Wird die Marktführerschaft gehalten, wandelt sich der *STAR* zu einer *CASH-COW*.

FRAGEZEICHEN haben einen geringen Marktanteil aber ein hohes Wachstum, was einen hohen Cash-Verbrauch beinhaltet. Über ihre Zukunft lassen sich keine gesicherten Aussagen treffen. Sie stellen entweder potentielle Cash-Fallen dar, oder sie bieten große Chancen der Entwicklung.

Schaffen sie es nicht, werden die *FRAGEZEICHEN* zu *DOGS*. Diese haben ein geringes bzw. rückläufiges Wachstum und einen niedrigen Marktanteil. Unter Umständen bringen sie zwar noch Gewinn, stellen aber grundsätzlich eine Sackgasse dar.

Die Geschäftsfelder werden ihren Daten entsprechend innerhalb der vier Felder mit einem Kreis/Punkt eingetragen. Die Kreisgröße repräsentiert hierbei die Menge des investierten Kapitals.

Dem Portfolio-Modell zugrunde liegt die Annahme eines diversifizierten Unternehmens, sowie die Vorstellung, dass ein Produkt innerhalb seines Lebenszyklus zuerst Geld verbraucht, dann aber Gewinn erwirtschaftet.⁴²



Quelle: Bea/Haas S. 137

Das Portfolio ist ein Managementinstrument, dessen Funktion es ist, das Überleben eines Unternehmens dadurch zu sichern, dass Ertrag abwerfende und Kapital benötigende Geschäftsfelder in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, wobei *STARS* und *FRAGEZEICHEN* die potentiellen *CASH-COWS* von morgen sind. Das Portfolio ist zur längerfristigen Strategieplanung gedacht und ermöglicht das Ausbalancieren von verschiedenen Bereichen.⁴³

ENDE DES EXKURSES

⁴² Dies deckt sich mit den dynamischen Innovationsmodellen. In der Phase bis zum dominanten Design lassen sich Innovationen als *FRAGEZEICHEN* einordnen. Danach als *STARS* oder *DOGS*. Einige Stars haben dann das Potential *CASH-COWS* zu werden.

⁴³ Die Reduktion auf die o. g. blendet jedoch andere Variablen aus, die für die Strategie eines Unternehmens relevant sein können. Imagegewinn, bzw. Imagebildung können Motivation sein, sich in einem Marktsegment zu engagieren, das gemessen an den Kapitalerträgen im Portfolio-Modell eigentlich unvorteilhaft abschneidet. Allerdings bleibt die Kernaussage erhalten, nämlich dass ein solches Engagement ausreichend durch Cash-Cows abgesichert sein muss. Ebenso kann es sinnvoll sein einen kalkulierten Verlust in Kauf zu nehmen, um Konkurrenten im Geschäftsfeld ihrer *CASH-COW* unter Druck zu setzen und so ihre Kapitalrückflüsse zu reduzieren. Das Engagement der Hollywood-Majors im Independent-Bereich beispielsweise setzt europäische Produktionen, die mit diesem Segment konkurrieren unter Druck. Weiterhin stellt diese Strategie einen Schritt hin zu einer *ambidextrous organization* dar. (Dazu mehr im Exkurs zu den strukturellen Vorteilen Hollywoods)

II.6.2 Tushman/Anderson/O`Reilly's Modell der „ambidextrous organization“

Tushman/Anderson/O`Reilly bauen auf dem Modell des Technologielebenszyklus auf. Sie schlagen ein Modell der „Innovationsströme“, die Aufteilung einer Innovation in verschiedene Subsysteme vor.⁴⁴ Die Innovationsströme unterliegen den Wechsellagen im Lebenszyklus einer Technologie, der durch inkrementelle und unterbrechende Innovationen geprägt wird.

Um kontinuierlich einen komparativen Wettbewerbsvorteil zu generieren, ist es ihrer Ansicht nach notwendig, eine Unternehmensorganisation aufzubauen, die in der Lage ist, den Bedürfnissen der einzelnen Produkte Rechnung zu tragen.

Tushman/Anderson/O`Reilly propagieren eine Trennung der verschiedenen Subsysteme in verschiedene strategische Geschäftseinheiten⁴⁵, da sich diese in individuell verschiedenen Stadien ihres Lebenszyklus befinden⁴⁶ und daher auch dementsprechend gemanaged werden müssen. Sie schlagen vor, dass eine Unternehmung stets mehrgleisig planen sollte, also mehrere strategische Geschäftsfelder haben muss, um diese miteinander zu hedgen. Innerhalb einer Unternehmung kommt es dabei auch zur Konkurrenz zwischen den Subsystemen⁴⁷, was eine besondere Anforderung an das Management stellt, aber auch den Vorteil für das Unternehmen mit sich bringt, nicht nur heute, sondern zukünftig führend zu sein.⁴⁸

⁴⁴ Als Beispiel nennen sie Uhren, die sie in die Subsysteme Energieversorgung, Material, Design, etc. unterteilen.

⁴⁵ Eine Geschäftseinheit stellt die organisatorische Einheit innerhalb eines Unternehmens dar, die für ein oder mehrere Geschäftsfelder zuständig ist. Während die Bildung von Geschäftsfeldern die marktorientierte Differenzierung zu Zwecken der Segmentierung darstellt, ist die Bildung von Geschäftseinheiten die binnenorientierte Entsprechung zur internen Ablaufoptimierung. (Vgl. Bea/Haas 1997 S.132f.) Im weiteren Verlauf abgekürzt als *SGE*; strategische Geschäftsfelder als *SGF*.

⁴⁶ einerseits technologisch, andererseits auch innerhalb der BCG-Portfolio-Matrix

⁴⁷ Um beim Beispiel Uhren zu bleiben: zwischen dem Subsystem Quarz und dem mechanischen Subsystem Uhrwerk.

⁴⁸ Die bereits in Kapitel II.1 bei Schumpeter angeführten Kitchin-Wellen lassen sich vielleicht mit dem hier vorgestellten Technologie-Lebenszyklus-Modell verknüpfen: Bis zur Etablierung eines dominanten Designs herrscht Unsicherheit und somit kommt es zu einem Rückgang der Investitionen, was wiederum zu einem kleinen konjunkturellen Rücklauf führt, während der generelle Trend weiter aufwärts geht. Ob diese Verbindung besteht, wäre in einer eigenen Arbeit zu untersuchen.

„The senior management team must be able to host and reconcile the dual and paradoxical organization requirements of ambidextrous organizations. [...] This internal diversity provides the senior team knowledge and competencies for both today and tomorrow.“ (Tushman/Anderson/O`Reilly 1997 S.16)

Dadurch, dass verschiedene Möglichkeiten, ein Produkt zu verbessern, parallel laufen, hat das „senior management“ die Auswahlmöglichkeit verschiedene Strategien zu verfolgen.

„They [die Teams] generate the variants from which the senior team can make bets on both dominant designs and technological discontinuities.“ (Tushman/Anderson/O`Reilly 1997 S.14)

Das Modell ist stark geprägt vom Ansatz des strategischen Managements. Auch hierbei kommt diesem (hier als *senior team* bezeichnet) eine Organisations- und Führungsrolle zu. Sie müssen Rahmenbedingungen für die Interaktion zwischen den einzelnen Organisationsformen innerhalb des Unternehmens schaffen. Die Organisationsweise der einzelnen Einheiten kann sehr heterogen sein, da diese ihrer Aufgabe angepasst aufgebaut werden müssen. Teams, die sich mit radikalen oder architektonischen Innovationen beschäftigen, brauchen laut Tushman/Anderson/O`Reilly eher ein typisches *Start-Up-Umfeld*⁴⁹, während Teams, die sich an inkrementellen Innovationen in etablierten Technologien versuchen, besser in festen Strukturen arbeiten. Diese Heterogenität bedingt, dass die Einheiten innerhalb des Unternehmens koordiniert werden müssen. Dies zu gewährleisten, ist eine der Aufgaben des *senior managements*.

Weiterhin entscheidet das *senior team* über die Entwicklung eines Produkts: ist es Zeit für ein diskontinuierliches Design, also eine radikale Innovation, oder soll das etablierte Design inkrementell verbessert werden. Es plant also die Strategie für Produktentwicklung über die strategische Planung der Subsysteme, um so den komparativen Vorteil dauerhaft zu erhalten.

„Sustained competitive advantage is about senior management and learning. The senior team must learn from its own behavior and from the organisation`s responses to

⁴⁹ Gekennzeichnet durch lose Strukturen, flache Hierarchien, experimentelle Kultur, junges, heterogenes Team und keinen klaren Work-Flow (Vgl. ebd. S. 20).

their actions. [...] Through proactive strategic change, senior teams can manage the rhythm by which as each strength dies it gives way to the next.“
(Tushman/Anderson/O`Reilly 1997 S. 20)

Auch Abernathy und Utterback schlagen eine ähnliche Unterteilung vor:

„Thus the questions raised in this article require that a product line and its associated production process be taken together as the unit of analysis. This we term a >>productive unit.<<“ (Abernathy/Utterback 1982 S. 102)

Tushman/Anderson/O`Reilly stellen fest, dass Unternehmen in Zeiten der positiven Gewinne oft in einer „never-change-a-running-system“-Mentalität verharren.

„core competencies often turn into core rigidities, because firms don`t reinvent themselves“ (ebd. 1997 S. 17)

Die Aufteilung in Subsysteme bedingt immanent auch das Management über verschiedene Zeiträume, da sich die Subsysteme in unterschiedlichen Phasen befinden. Daher ist diese Aufteilung ihrer Meinung nach dazu geeignet, genau diese Starrheit zu verhindern.

Dazu Tushman/O`Reilly:

„Winning through innovation hinges on understanding the dynamics of technology cycles and innovation streams and being able to proactively shape innovation streams through discontinuous organizational change. The danger is that, facing a discontinuous change, successful firms may suffer from life-threatening inertia, which results from the very congruence that had made them successful.“ (Ebd. 1997 S. 27-28)⁵⁰

⁵⁰ Dazu auch Utterback: *„Established leaders face to hurdles in their contest with invading innovation. First, they need to develop an awareness of their own vulnerability. [...] The second hurdle is to make the organizational adjustments that facilitate successful competition with an invading technology.“* (Ebd. 1994 S. 164) Utterback argumentiert weiter, dass „Angriff und Verteidigung“ von verschiedenen Organisationen gehandhabt werden müssen. Als Beispiele nennt er IBM, die Ford Motor Company und General Motors, die jeweils eigenständige Einheiten schufen, um potentielle neue Märkte, bzw. darin entstehende potentielle Konkurrenz anzugreifen. Die Aufteilung in eine eigene Einheit mit klar definierten Zielen und Aufgaben, schafft eine Fokussierung auf das zu Erreichende, da die Probleme und Aufgaben der anderen Einheiten ausgegliedert werden, und es somit zu keiner Konkurrenz der Ziele oder Prioritäten innerhalb der Abteilungen kommt. Außerdem kann die Organisationsform, Firmenkultur, Hierarchisierung der Aufgabe besser angepasst werden, als wenn eine neue Abteilung innerhalb eines Unternehmens eingerichtet wird. Utterback treibt den Vorschlag von Tushman/Anderson/O`Reilly also noch eine Stufe weiter, wenn er die von ebendiesen propagierten eigenen Geschäftseinheiten noch weiter ausgliedern will, indem er sie nicht nur organisatorisch, sondern auch rechtlich trennt. Ob dies als generelle Empfehlung sinnvoll ist, ist zweifelhaft, obwohl es die richtige Entscheidung sein

Das Modell der „*ambidextrous organization*“ von Tushman/Anderson/O`Reilly und das BCG-Portfolio-Modell weisen Parallelen auf, Im Unterschied zum BCG-Modell unterteilen Tushman/Anderson/O`Reilly Innovationen nicht in SGEs, sondern in Subsysteme. Diese Ausrichtung zielt stärker auf die Unternehmensorganisation, also nach Innen, hin, während das BCG-Modell sich auf die Ausrichtung der Marktstrategie der Unternehmung konzentriert, also nach Außen.

Zusammengenommen liefert das BCG-Modell die Gesamtstrategie nach der die einzelnen Subsystem gemanaged werden müssen.

II.6.3 Das Management-Modell von Tushman/O`Reilly

II.6.3.1 Tushman/O`Reilys Überlegungen zur Strategieentwicklung

Tushman stellt gemeinsam mit O`Reilly ein ergänzendes Modell vor, wie Strategien für die strategischen Geschäftseinheiten entwickelt werden können.

Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist die Frage, nach welchen Kriterien Strategieentscheidungen getroffen werden sollen.

Sie nennen dazu drei Schlüsselfaktoren:⁵¹

1. Umweltbedingungen, also Wettbewerber, rechtliche Rahmenbedingungen, relevante Technologien, sowie Kunden.
2. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen, d. h. Finanzielle Mittel, Technologien, Reputation und Humankapital.
3. Weiterhin Geschichte und Kultur der Firma, ihre Werte und etablierte Strukturen und Hierarchien.

kann. Dies muss aber im Einzelfall entschieden werden und ist abhängig von den Rahmenbedingungen der Umwelt, sowie von der Firmenkultur.

⁵¹ Hier orientieren sie sich an klassischen Modellen der Unternehmung und ihren Einflüssen. Beispielsweise am Stakeholder-Ansatz (Vgl. dazu weiterführend Freeman 1984)

Diese Faktoren stellen die verfügbaren und dadurch limitierenden Möglichkeiten der Unternehmung dar und bilden somit den Rahmen für Strategieentscheidungen, die, laut Tushman/O`Reilly die folgenden Bereiche umfassen sollen:

1. Die Produkt/Service-Palette: Hier ist zu definieren, was genau angeboten werden soll.

2. Die Zielmärkte und Kunden: Zu erfassen ist hier der Markt, sowohl in seiner Größe und Lokalität, aber auch seine interne Struktur. Also ob er lokal/national/global ist, wie groß die potentielle Kundengruppe ist, wie sich diese demographisch zusammensetzt und wie ihre Kaufkraft und ihre Präferenzen einzuordnen sind.

3. Technologieentscheidungen: Entscheidend ist die Überlegung, wieviel Kapital in welche Technologie investiert werden soll.

4. Die Wettbewerbszeitpunkte: Hier handelt es sich um Timing-Überlegungen, die nach dem Zeitpunkt des Markteintritts und –austritts fragen.

Wenn die Strategie für das Geschäftsfeld klar ist, müssen die Ziele definiert werden. Es werden Zwischenziele ausgegeben, an denen dann die Performance gemessen werden kann. Weiterhin muss, nach Tushman/O`Reilly, als drittes eine Geschäftsfeldvision aufgestellt werden, um Mitarbeitern ein Leitbild zu geben, auf das sie hinarbeiten und mit dem sie sich identifizieren können.⁵²

Durch das eben beschriebene Modell zeigen sie eine Möglichkeit des Managements der verschiedenen Geschäftsfelder auf. Einen Vorschlag zum proaktiven Management zur Erkennung von Chancen und Risiken für Geschäftsfelder stellen sie in ihrem Kongruenz-Modell auf, dass die praktische Umsetzung ihrer Überlegungen ermöglichen soll. Die Schwierigkeit, Neuerungen in einer Firmenstruktur durchzusetzen, wenn noch keine Gefahr besteht, soll hierdurch gemindert werden. Oft wird in Unternehmen die Performance-Lücke von

⁵² Dies Modell lässt sich ebenfalls mit dem der BCG ergänzen, da es sich auch bei diesem Modell um ein Werkzeug zur Selbstanalyse handelt, das dazu benutzt werden kann, die eigene Kompatibilität zu Markterfordernissen zu überprüfen bzw. sich anzupassen. Auch die weiteren Überlegungen zu Markt und Konkurrenz lassen sich in das BCG-Modell integrieren bzw. sind in diesem bereits enthalten.

Geschäftsfeldern, also der Abstand zwischen Soll und Ist, gemessen.⁵³ Aber auch wenn man momentan das Soll erfüllt, bedeutet das nicht, dass man dies auch noch in Zukunft schaffen wird. Tushman/O`Reilly schlagen daher vor, Gelegenheits-Lücken zu definieren, um diese als Ziel für die Zukunft zu setzen, also nicht im Status Quo zu verharren.⁵⁴

„While performance problems are real and immediate issues, opportunities are potential future problems if the organization does not act today.“ (Tushman/O`Reilly 1997 S. 41)

Gelegenheits-Lücken sind proaktiv geschaffene Performance-Lücken, die einen neuen Soll-Zustand vorgeben, der antizipierten Bedingungen in der Zukunft gerecht wird. Das Problem ist hier einerseits, die Zukunft richtig zu antizipieren und andererseits das adäquate Soll vorzugeben.

Tushman/O`Reilly stellen dazu ein fünf-stufiges Kongruenz-Modell vor.

II.6.3.2 Das Kongruenz-Modell von Tushman/O`Reilly

Dieses Modell soll es ermöglichen, Performance- und Gelegenheitslücken festzustellen und eine unternehmens- bzw. abteilungs-gerechte Strategie zu finden, um diese zu schließen.

Stufe 1. Die Performance/Gelegenheitslücken der SGE identifizieren:

Der zuständige Manager und sein Team müssen ihre Gelegenheitslücke definieren. Wichtigstes Kriterium ist Konkretion, die dadurch erreicht werden kann, dass die mit einem Geschäftsbereich betrauten Personen die Lücke innerhalb ihres Kompetenzbereichs selbst benennen.

⁵³ Wenn Strategie, Ziele und Vision, also das Soll klar definiert ist, lassen sich daran der Ist-Zustand messen und die Performance-Lücken aufzeigen.

⁵⁴ Auch Dodgson propagiert ein aktives Management bzgl. technologischer Innovationen; weg von einem reagierenden Verwalten des Existenten hin zu einem antizipativen Management. Ausgehend von technologischen Wellen stellt er einen allgemeinen permanenten Wandel in Industrien fest und leitet daraus ab, dass sich folglich Geschäftssysteme und auch das Management diesem anpassen müssen. Als wichtigste Aufgabe bezeichnet Dodgson das Schaffen einer Identität und einer Aufgabe für die Zukunft, aus der sich dann die Firmenstrategie ableitet. Die permanente Neupositionierung der Unternehmung in einem sich verändernden Markt erfolgt bei ihm angepasst an die Kernkompetenzen der Firma. Eine Unternehmung kann seiner Meinung nach nur überleben, wenn sie aktiv versucht, mit Veränderungen umzugehen und dabei ihre Stärken und Schwächen berücksichtigt, um einen optimalen „fit“ mit der Umwelt zu erreichen. (Vgl. Dodgson 2000 S. 21ff.)

Stufe 2. Die kritischen Prozesse und Arbeitsabläufe beschreiben:

Hier muss eine Analyse der Leistungserstellung vorgenommen werden, um einen optimalen Ablauf entwickeln zu können.

Stufe 3. „Fit“ mit Organisation der SGE überprüfen:

Dazu muss man überprüfen, inwieweit die Bedürfnisse mit den Gegebenheiten übereinstimmen. Tushman/O`Reilly nennen drei Kernbereiche der Organisation der Unternehmung: (1) formale Organisationsstrukturen, (2) Menschen und (3) Unternehmenskultur:

(1) Hier ist z.B. zu untersuchen, ob der Grad der Hierarchisierung passend ist oder ob man flachere Strukturen braucht, um flexibler werden zu können und so den Arbeitsabläufen gerecht zu werden.⁵⁵

(2) Die Betrachtung konzentriert sich hier darauf, ob die Positionen den Kenntnissen der Mitarbeiter entsprechend besetzt, und diese mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet sind.

(3) Die Überprüfung der Unternehmenskultur zielt auf die Kommunikationsstrukturen und Machtverteilungen und gleicht diese mit den Werten des Unternehmens und den Erfordernissen des Alltags ab. Wird z.B. Initiative zu ergreifen gefördert, statt weisungsgemäß zu handeln.

⁵⁵ Inwieweit Utterbacks Vorschlag, eigenständige Einheiten zu bilden, für ein Unternehmen sinnvoll ist oder nicht, muss im Einzelfall entschieden werden. Dies ist Aufgabe des strategischen Managements, das den optimalen „fit“ zwischen Unternehmen und Umwelt herstellen muss.

Afuah macht ebenfalls noch einmal auf die Rolle der Führungsebene aufmerksam: „*Top management makes the decisions to invest in an innovation, or if such decisions are made by lower level managers, they still reflect the beliefs and values of top management.*“ (Afuah 1998 S. 21) Das Top-Management ist (theoretisch) nicht nur die höchste Machtebene mit weitreichender Entscheidungsfunktion, sondern zugleich auch höchste Kompetenzebene eines Unternehmens. Seine Aufgabe ist nicht das operative Geschäft, sondern die strategische Planung. Es agiert nicht nur in einem anderen Zeitrahmen, sondern auch aus einer anderen Perspektive heraus. Dadurch, dass es nicht in das Tagesgeschäft eingebunden ist, unterliegt es auch nicht den bereits angesprochenen Filtern, sondern hat einen Gesamtüberblick, der es ihm ermöglicht, Entwicklungen zu sehen. Auf die Theorie des strategischen Managements möchte ich hier nicht näher eingehen, da sie in Grundzügen bereits erwähnt wurde und es nicht Ziel dieser Arbeit ist, diese explizit darzustellen. Wichtig ist, das strategische Management als übergeordnete Instanz zu sehen, deren Aufgabe die längerfristige Planung der Firmenstrategie ist. Es legt die Richtlinien für das Management der einzelnen SGEs fest und koordiniert diese in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander.

Stufe 4. Lösungen entwickeln und korrektive Maßnahmen ergreifen:

Mit den Analysen aus den Stufen 1-3 können jetzt konkrete Pläne entworfen werden, um die kritischen Prozesse zu optimieren und die hierfür erforderlichen internen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Stufe 5: Ergebniskontrolle und Rückschlüsse ziehen:

Das Fünf-Stufen-Modell soll nicht als einmalige Aktion verstanden werden, sondern wird von Tushman/O`Reilly als kontinuierlicher Prozess verstanden, der immer neue Lücken aufzeigt, die dann wieder geschlossen werden müssen.

In diesem Modell implementieren Tushman/O`Reilly einerseits Dodgsons Forderung nach einem antizipativen Management, indem sie das Konzept der Gelegenheitslücken vorstellen. Auf der anderen Seite integrieren sie ihre eigenen Vorschläge, SGEs zu bilden, um diese ihren speziellen Anforderungen nach gerecht zu managen. Was Tushman/O`Reilly nicht implementiert haben, ist eine Gesamtstrategie der Unternehmung im Bezug auf ihre verschiedenen SGEs. Dies war aber auch nicht ihr Anspruch, da sie sich dem Management von Innovationen widmen wollten und nicht dem eines ganzen Unternehmens, wie es der BCG-Ansatz erreicht.

II.7 Zwischenfazit zur Innovationstheorie

In diesem Kapitel wurden Innovationen zuerst definiert und begründet, und zwischen Prozess- Produkt- und organisatorischen Innovationen unterschieden. Dann wurden verschiedene Modelle zur Kategorisierung von Innovationen vorgestellt. Wesentlich dabei war zum einen das Herausarbeiten der Bedeutung von sowohl marktbezogenem, als auch technologischem Wissen (Modell von Abernathy/Clark). Zum anderen die Auflösung der Dichotomie inkrementell-radikal und ihre Erweiterung um die Kategorien modular und architektonisch (Modell von Henderson/Clark).

Ein weiterer wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist die Feststellung, dass sich Innovationen nicht nur die Stufe der Wertschöpfungskette beeinflussen, auf der sie eingeführt werden, sondern dass Auswirkungen auch auf die anderen Stufen übergreifen, und dort unterschiedliche Ausprägungen haben können (Hypercube-Modell von Afuah/Bahram).

Die dynamischen Modelle haben die Betrachtung um die zeitliche Dimension innerhalb einer Innovation erweitert und darauf hingewiesen, dass die Einordnung einer Innovation in die vorher beschriebenen Kategorien keine absolute, sondern nur eine temporäre Einstufung sein kann.

Diese Modelle, allen voran das Hypercube-Modell von Afuah/Bahram ermöglichen eine präzise Einordnung von Innovationen, die in den nachfolgenden Teilen vorgestellt werden, um Aussagen über ihre Chancen machen zu können.

Der Abschnitt zur Diffusion lieferte ein Modell des Marktes und Merkmale, die erklären können, wann und wie sich eine Innovation an diesem durchsetzen kann. Dieser Abschnitt schafft die Voraussetzungen zur Prognostizierung von Entwicklungen, basierend auf theoretischen Erkenntnissen und aktuellen Daten.

Im Kapitel zum Management von Innovationen wurden verschiedene Modelle zum Umgang mit Innovationen behandelt.

Rogers Modell konzentriert sich mehr auf die firmeninterne Integration einer einzelnen Innovation, während Tushman/Anderson/O`Reilly die Strukturierung der Firma nach verschiedenen Subsystemen in den Vordergrund stellen. Ihr Modell der *ambidextrous organization* macht einerseits deutlich, wie wichtig es ist, in verschiedenen Zeitfenstern zu planen und unterstreicht auf der anderen Seite die Wichtigkeit eines strategischen Managements, das die verschiedenen Innovationsströme innerhalb einer Firma kontrolliert und plant. Das Modell der BCG liefert dabei die Rahmenstrategie, die das Management der einzelnen Subsysteme und ihrer Innovationsströme auf das Überleben am Markt hin orientiert.

Insgesamt steht hiermit ein Instrumentarium zur Verfügung, das es ermöglicht, Entwicklungen auf dem Filmmarkt einzuordnen. Die Kategorisierung ermöglicht es, innovationstheoretisch Beurteilungen über zu erwartende Entwicklungen abzugeben und daraus folgend Handlungsempfehlungen für die Akteure auszusprechen.

III. Filmherstellung/Produktion

In diesem Abschnitt werde ich Veränderungen bei Produktion und Finanzierung von Filmen darstellen, die aus den digitalen Innovationen resultieren. Diese Innovationen ordne ich anschließend in das, Hypercube-Modell von Afuah/Bahram ein, um eine Einschätzung aus Sicht der Innovationstheorie vorzunehmen.

Das Hauptaugenmerk der Betrachtung liegt auf den Mikro-Budget-Produktionen, allerdings werden auch Veränderungen vorgestellt, die nicht für diesen Bereich spezifisch, sondern die Filmproduktion allgemein betreffen. Weiterhin beinhaltet dieses Kapitel einen Exkurs über die strukturellen Vorteile der Hollywood-Majors, um mögliche Auswirkungen von Mikro-Budget-Produktionen auf die Gesamtsituation der europäischen Filmindustrie, oder noch allgemeiner der Industrie insgesamt im Verhältnis zu Hollywood-Produktionen darstellen zu können. Zuerst werden die Phasen der Filmherstellung in chronologischer Reihenfolge und ihre Veränderungen dargestellt. Dann werde ich Modelle der Filmfinanzierung vorstellen und dortige Veränderungen untersuchen. Den Abschluss des Kapitels bildet der Exkurs über den Ist-Zustand des globalen Filmmarktes mit besonderer Bezugnahme auf die komparativen Wettbewerbsvorteile der Hollywood-Majors.

III.1 Der Herstellungsprozess und Veränderungen darin

III.1.1 Preproduktion

Unter der Preproduktion versteht man die vorbereitenden Aktionen zur Herstellung eines Films vor Drehbeginn. Hierzu zählen Drehbuchentwicklung, Teamzusammenstellung, Drehortplanung, Finanzierung, Previsualisierungen, etc. Auf dieser Stufe der Filmherstellung wird bereits vorwiegend digital gearbeitet. Hier kommen vor allem Komplementär-Innovationen zum Einsatz, wie z. B. die Drehbuchentwicklung mit spezieller Software, die es ermöglicht, in verschiedenen Versionen parallel zu arbeiten. So können mehrere Personen gleichzeitig tätig sein und Veränderungen per email an die anderen Mitarbeiter weitergeben. Endergebnis ist ein vielschichtiges Dokument, das bei allen identisch ist, und aus dem eine

gemeinsame Endfassung gewählt wird.⁵⁶ Bei Previsualisierung und Drehortplanung bieten sich Einsatzmöglichkeiten für digitale Kameras. So können an feststehenden Drehorten geplante Einstellungen vorab gedreht werden, um sie zur weiteren Planung von digitalen Effekten zu nutzen. Weiterhin können diese Aufnahmen an zuständige Produktionsmitglieder digital übermittelt werden und so die Vorbereitung unterstützen. Digitales Video und andere Anwendungs-technologien sind hier allgemein für alle Filmproduktionen als inkrementelle Innovation zur Unterstützung des Gesamtprojekts zu kategorisieren. Für Mikro-Budget-Produktionen im besonderen lassen sich keine hervorzuhebenden Möglichkeiten oder Besonderheiten feststellen.

III.1.2 Produktion

Technische Einführung in wesentliche Parameter digitaler Aufnahmeverfahren

Hier soll eine kurze Übersicht über gängige digitale Aufnahmeformate gegeben werden, um Mikro-Budget-Produktionen technisch ins Gesamtfeld des digitalen Films einordnen zu können:

Zunächst muss eine grundsätzliche Unterscheidung in „SD“ (Standard Definition) und „HD“ (High Definition) getroffen werden, sowie in „progressiv“ und „interlaced Video“. Eine Unterscheidung in verschiedene Bandformate (mini-DV, DV, DV-CAM, DVCPRO, DigiBeta, etc.) ist dagegen in diesem Fall zweitrangig.⁵⁷

Bei progressiver Bildabtastung werden pro Sekunde 25 Vollbilder aufgezeichnet und übertragen, während bei interlaced-Bildern 50 Halbbilder mit nur der halben Auflösung aufgezeichnet und übertragen werden.⁵⁸

⁵⁶ Als Beispiel kann hier das Programm „Final Draft“ angeführt werden. Der Einsatz solcher Software ermöglicht das Arbeiten unabhängig vom Aufenthaltsort der Personen, da alle am (und auch im) gleichen Dokument arbeiten können.

⁵⁷ Die Unterschiede liegen in verschiedenen Kompressionen, Datenraten, etc. Sie sind aber hier nicht wirklich von Belang, sondern die Trennung SD/HD ausreichend, wobei zu bemerken ist, dass mini-DV sich als Standard im Prosumer-Segment etabliert hat. Vorausgesetzt wird weiterhin der 3-CCD-Standard, also dass die Kameras über drei Aufnahme-Chips verfügen, um die drei Videofarben separat aufzunehmen. Dies bringt eine erhebliche Bildverbesserung gegenüber Ein-Chip-Kameras und ist im Prosumer-Segment Standard und mittlerweile sogar im Amateur-Bereich nicht unüblich, während diese Technologie vor einigen Jahren noch dem Profi-Segment vorbehalten blieb.

⁵⁸ Bei Film als Aufnahmemedium werden ebenfalls Vollbilder aufgenommen, allerdings 24 pro Sekunde. Daher nehmen Kameras aus dem Profi-Segment häufig auch mit 24p auf. Kameras, die im

Unter SD versteht man eine Auflösung von 720 X 576 Zeilen. Fernsehen wird in Europa im PAL-Format übertragen, d. h. mit einer Auflösung von 720 X 576 Zeilen, interlaced und einer Bildwiederholfrequenz von 50 Hertz. Geplant ist eine Umstellung auf HDTV, wobei die europäische Norm der 720p-Standard sein wird, also eine Auflösung von 1080 X 720 und progressiver Bildabtastung. Als amerikanische Norm wird sich wahrscheinlich 1080i durchsetzen, was einer Auflösung von 1920 X 1080 Zeilen im interlaced-Verfahren entspricht. Hier werden Halbbilder mit einer Auflösung von 540-vertikal-Zeilen gesendet.⁵⁹

Als vollwertiger Ersatz für 35mm-Filmkameras wurden die ersten Modelle mit 24p und einer Auflösung von 1920 X 1080 bereits wieder als unzureichend verworfen. Gefordert wird inzwischen eine Auflösung zwischen 2k (2048 X 1364) und 4k (4096 X 2730).⁶⁰

Zur Qualität von Prosumer-Equipment

Zur Zeit sind auch bereits mehrere Prosumer⁶¹-Camcorder im mini-DV oder DV-Format auf dem Markt, die 25P-Modi anbieten, also progressive Vollbildabtastung, statt interpolierten Halbbildern, wie die DVX100 von PANASONIC. Diese Prosumer-Kameras bieten inzwischen eine kinotaugliche Qualität.⁶²

amerikanischen NTSC-Format aufnehmen nehmen progressiv generell im 24p-Modus und interlaced mit 60i auf; Kameras im europäischen PAL-Format mit 25p oder 50i. Wesentlich ist aber nicht der Unterschied 24/25, sondern der zwischen „p“ und „i“. Digitale Videokameras mit Vollbildmodus entsprechen vom Aufnahmeverfahren her digitalen Fotoapparaten, die Serienbilder produzieren (und diese auf einem Videoband speichern).

⁵⁹ Ideal wäre also der 1080p-Standard für HDTV. Mit diesem Standard im Hintergrund werden auch Blue-Ray-Discs als Datenspeicher entwickelt. Noch ist er allerdings nicht etabliert, da auch Standards wie HD-DVD zur Auswahl stehen und sich noch kein digitales System zur Speicherung und Verbreitung von HD-Material durchgesetzt hat.

⁶⁰ Vgl. von Staden/Hundsdoerfer S. 13

⁶¹ Bezeichnung des Marktsegments zwischen *Professional-* und *Consumerequipment*. Dies bietet, wie gezeigt werden wird, mittlerweile professionelle Qualität zu stark gesunkenen Preisen.

⁶² Gerade neu auf dem Markt sind Kameras von SONY im HDV-Format. Diese zeichnen auf herkömmlichen mini-DV Bändern auf, aber mit einer Auflösung von 720p (1080 X 720, progressiv) oder 1080i (1440 X 1080, interlaced), so dass das Material bereits über eine höhere Auflösung verfügt als herkömmliche Fernsehgeräte. Diese Kameras sind im Prosumer-Marktsegment angesiedelt und sollen HD auch auf dem Amateurmarkt etablieren. Hier ist eine ähnliche Entwicklung wie bei mini-DV erwarten, dass auch für den Amateurmarkt konzipiert wurde, aber mittlerweile auch im Profi-Segment (TV, aber auch Kino) Verwendung findet. PANASONIC hat ebenfalls eine Kamera mit HD Auflösung für das Prosumer-Segment angekündigt. Da zum gegenwärtigen Zeitpunkt gerade die ersten HDV-Kameras ausgeliefert werden, lässt sich noch nicht viel zu ihnen sagen. Festzuhalten ist allerdings, dass sie eine weitere Qualitätsverbesserung ohne Kostenerhöhung im Prosumerbereich darstellen, ähnlich wie die 3-CCD-Technologie.

„Wenn man mit dieser Kamera [DVX100] dreht und dazu noch das Geld hat, die Bilder für die Leinwand >>aufzublase<<, dann bekommt man im Ergebnis eine Qualität, die sehr nahe an ein gutes 16-Millimeter-Bild herankommt—und damit kinotauglich ist. Hier liegt die große Chance für Low-Budget-Filme, für Newcomer und Filmstudenten, die endlich eine Idee umsetzen wollen, ohne auf die Gnade von Produzenten und Förderern zu warten. Ein kleiner intelligenter Film wie das deutsche Regiedebüt Muxmäuschenstill etwa, das mit einer billigen Kamera gedreht wurde, hätte nie anders entstehen können.“ (Ballhaus 2005 S. 22)⁶³

„A more immediate trend than that of 24P camera usage has been the exponential increase in the use of Digital Video (DV) and even smaller mini-DV cameras for independent and low-budget feature film and short film productions. While most of these have been made with cameras that can be bought in high-street electronics shops, the image quality generated by even the tiny mini-DV format camcorders is now remarkable.“ (Screen Digest Report 2002 S. 18)

Diese 24/25p-mini-DV-Kameras werden im Independent-Bereich bereits intensiv genutzt und haben 16mm als Standard-Produktionsformat des Segments mittlerweile abgelöst.

„DV has come to replace 16mm as the preferred low-budget alternative to 35mm film: at the 1999 Los Angeles Film Festival, 10 per cent of submissions were on DV. By 2000 it was 30 per cent; in 2001 it was 60 per cent.“ (Screen Digest Report 2002 S. 7)

Festzuhalten ist: Kameras aus dem Prosumer-Segment bieten eine Qualität, die eine Verwertung auf allen Stufen erlaubt und vor wenigen Jahren noch dem Profi-Segment vorbehalten blieb, wobei die Anschaffungs- und Materialkosten mittlerweile dem Amateur-Segment zuzuordnen sind. Mini-DV als marktbeherrschender Standard, zumindest im Amateur- und Prosumer-Segment, kann als dominantes Design bezeichnet werden und befindet sich in einer *static phase*, wobei hier mit HDV bzw. HD allgemein ein diskontinuierlicher Technologiesprung bevorsteht, der eine *fluid phase* und daraus resultierende Unsicherheiten einleiten wird.⁶⁴ Die generelle Tendenz ist hier aber eindeutig: Die Qualität steigt bei stabilen oder sogar sinkenden Preisen und hat bereits Kinotauglichkeit erreicht.

⁶³ Wim Wenders drehte seinen letzten Kinofilm LAND OF PLENTY mit einer DVX100

⁶⁴ Vgl. Kapitel II.4

Veränderungen im Herstellungsprozess

Hinsichtlich der tatsächlichen Aufnahme eines Films hat sich durch die Einführung digitaler Aufnahmetechniken nichts Grundsätzliches geändert.

„Lower-cost digital tools enable almost anyone to create a feature-length film. What digital will not do, however, is to replace the cornerstones of good filmmaking: talent, inspiration, knowledge, expertise and skills.“ (Screen Digest Report 2002 S. 13)

Die Innovation ist nach dem Schema von Afuah/Bahram, bzw. Henderson/Clark an diesem Punkt als modular einzuordnen. Die Grundelemente und -voraussetzungen des Filmemachens bleiben bestehen: Ausleuchtung, Schärfe und Blende bleiben zu bestimmen.⁶⁵ Nur das *core concept*, die Haupttechnologie wird ersetzt. Für die digitale Aufzeichnung lassen sich lediglich einige Vereinfachungen festhalten: So wird der Ton jetzt durch das gleiche Medium aufgenommen, wie das Bild und liegt somit direkt synchron an. Weiterhin lassen sich die Aufnahmen direkt am Set hinsichtlich ihrer Weiterverwendbarkeit in der Special-Effect-Postproduktion begutachten⁶⁶. Die Dailies können am Ende des Drehtags problemlos gesichtet werden.

Veränderungen in der Ästhetik

Die Einordnung in die Kategorie „modulare Innovation“ ist allerdings nicht ganz eindeutig zu treffen. In einigen Fällen lässt sich die Innovation für die Filmherstellung eher als architektonisch beschreiben: Bei der Produktion von DOGME #2 IDIOTERNE („Idioten“; Regie: Lars von Trier, gedreht auf mini-DV) kamen mehrere Kameralleute parallel zum Einsatz, die die nicht genau festgelegten Szenen gleichzeitig filmten. Diese Art der Aufnahme ist eher TV-typisch, insbesondere für den Dokumentarfilm, wo sich genreimmanent nicht genau vorplanen lässt. Diese „neue“ Art der Aufnahme für den Spielfilm ermöglicht es den Schauspielern viel freier zu agieren, da nicht mehr auf Anschlüsse zwischen verschiedenen Takes geachtet werden muss. Hier wird der beste Take genommen und aus den verschiedenen, gleichzeitig aufgenommenen, Kamerapositionen zur

⁶⁵ Dies entspricht dem „*Linkage between core concepts and components*“ bei Henderson/Clark. Vgl. Kapitel II.3.2.

⁶⁶ Beispielsweise durch ein preliminary keying bei Green-Screen Aufnahmen.

fertigen Szene montiert.⁶⁷ Möglich wird dies durch die Kombination von geringerem technischen Aufwand, dem Preis für die Kameras und dem Preis für das Bandmaterial. Im Falle der Dogma-Filme resultiert aus dieser Arbeitsweise auch eine neue Ästhetik des Films.⁶⁸ Es entsteht eine quasi-dokumentarische Abbildung der Realität, als Authentisierungsstrategie der Fiktion.⁶⁹ Ein weiteres Beispiel für eine architektonische Veränderung durch digitales Video ist der Film RUSSIAN ARK (Regie: Aleksandr Rokusov, gedreht auf HD): Auf Film war die Filmmagazingröße der limitierende Faktor hinsichtlich der Einstellungslänge. Russian Ark besteht aus einem einzigen ungeschnittenen Steadicam-Shot von 96 Minuten Länge.⁷⁰ Auf Film aufgenommen ist dies technisch unmöglich. Alfred Hitchcock hat mit ROPE 1948 etwas Ähnliches versucht. Auch dieser Film besteht nur aus „einer“ Einstellung, allerdings war Hitchcock durch die Magazingröße der Filmkamera beschränkt, so dass er sich eines filmischen Tricks, dem „unsichtbaren Schnitt“ bedienen musste.⁷¹ Hier ermöglicht die digitale Technik die Realisation einer filmischen Ästhetik, die vorher nur Ausnutzung der Illusionstechniken des Mediums und unter immensem Planungs- und Herstellungsaufwand möglich war. Es lässt sich also festhalten, dass

⁶⁷ Im Gegensatz zur „klassischen“ filmischen Vorgehensweise, die einzelnen, exakt geplanten Einstellungen nacheinander abzarbeiten, um möglichst wenig Film zu belichten und die erheblichen Materialkosten gering zu halten. Bei IDIOTERNE beispielsweise sieht man häufig mehrere der Kameraleute im Bild der anderen bzw. gespiegelt in Fensterscheiben. Diese Technik diene als Nebeneffekt auch noch zur Schaffung einer *hypermediacy* (Bolter/Grusin), die neben einer *immediacy* (ebd.), durch die Art der Afnahme, als authentisierende Strategie fungiert. (Vgl. ebd. 2001 S. 20ff.)

⁶⁸ Hier führt also eine Prozessinnovation gewissermaßen zu einer Produktinnovation, vorausgesetzt man bezeichnet Dogma-Filme als eigenständige Produktklasse. Solche Unterteilungen sind aber filmideologischer Natur schwierig und ökonomisch irrelevant.

⁶⁹ Dies ist das Resultat verschiedener Faktoren: Ästhetik eines ENG (Electronic News Gathering)-Teams durch Reduktion von Ausstattung und Beleuchtung, Handkamera und freies Agieren der Kamerateams, sowie schauspielerische Improvisation durch „spontane Auslebung“ der Szene.

⁷⁰ Die Gewichtsverteilung ist bei Steadicam-Shots von immenser Bedeutung, so dass eigentlich bei längeren Aufnahmen nachtariert werden muss, da sich das Film- oder Videoband von einer Spule zur anderen wickelt und sich somit das Gewicht verlagert. In der Praxis wird zwischen den einzelnen Takes neu tariert. Die Länge der Einstellung bei Russian Ark ist dadurch möglich, dass nicht auf Band aufgezeichnet wurde, sondern auf Festplatten, die ein Assistent in einem mobilen RAID-System trug. Gleichzeitiger Vorteil ist, dass dadurch eine technisch bedingte geringere Kompression möglich ist. (4:4:4 statt 4:4:2)

⁷¹ In ROPE wird dies gelöst, indem jemand dicht an der Kamera vorbeiläuft und ein schwarzes Bild verursacht. Daraufhin wurde das Magazin gewechselt und die Person ging ein weiteres mal an der Kamera vorbei. Diese beiden Filmstreifen konnten dann „unsichtbar“ in diesem Frame aneinandergeschnitten werden. Rope ist die Verfilmung eines Einakters, der zuerst im Theater aufgeführt wurde. Hitchcocks Umsetzung lässt sich also als Entsprechung des kontinuierlichen Zuschauerblicks interpretieren. Russian Ark ist als Ego-Perspektive umgesetzt. In beiden Filmen wird der menschliche Blick auf ein in Echtzeit stattfindendes Geschehen nachempfunden und somit die Imitation der Anwesenheit bei einem Live-Ereignis, so dass eine Vergleichbarkeit beider Filme gegeben ist.

es zu einer Veränderung des Gutes Film durch digitale Aufnahme hinsichtlich seiner ästhetischen Möglichkeiten kommt.

Veränderungen in den Thematiken

Zu Veränderungen kommt es ebenfalls bzgl. der Thematiken. Der Film DIE SALZMÄNNER VON TIBET (Regie: Ulrike Koch) war zwar ursprünglich als 16mm-Produktion geplant, allerdings erhielt das Team keine Drehgenehmigung aus China. Der Film entstand trotzdem als mini-DV-Produktion, da diese Ausrüstung es einem kleinen Team ermöglichte, als Touristen einzureisen. Koch bemerkt dazu, dass die neuen Aufnahmebedingungen auch die Thematik und Herangehensweisen nahezu vollständig geändert hätten und zu völlig neuen Drehbedingungen und Szenen führten. Sie bemerkt dazu, sie sei im Nachhinein den chinesischen Behörden geradezu dankbar, da diese erst die jetzige Fassung des Films ermöglicht hätten.⁷²

Der ungarische Regisseur Ildikó Enyedi erwartet ebenfalls eine Veränderung der Thematiken und ihrer ästhetischen Umsetzung hin zu subjektivistischeren Erzählweisen persönlicher Themenkomplexe:

„Light, easy to transport camera equipment, with small lenses, is intended to make shooting cheaper, and more flexible. However this type of equipment, together with many other elements, is helping to democratise film making and in doing so, helping personal stories to be told, and personal views to be shown. The soon expected radical transformation of distribution, which I hope for, will speed up this process.“ (in: The European Institute for the Media 2003 S. 116)

⁷² Koch zufolge hat sich das andere Equipment insbesondere bei Interviews ausgewirkt. Da das Equipment sehr reduziert war trat es auch im Bewußtsein der Interviewten in den Hintergrund und ermöglichte Interviews, die ansonsten nicht möglich gewesen seien. (Vgl. <http://www.belle-nuit.com/dv/dvdprod.html>, abgerufen am 12.01.05)

III.1.3 Postproduktion

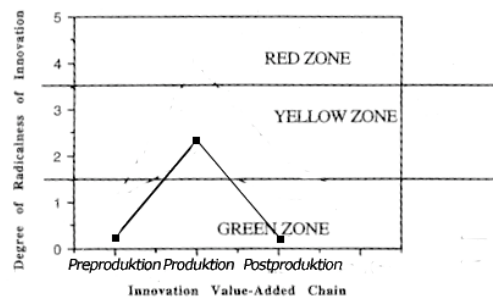
Im Bereich der Postproduktion ist schon seit der Einführung non-linearer Schnittsysteme computerbasiertes Arbeiten der Standard. Die in immer größerem Umfang mögliche digitale Bildbearbeitung und Bildherstellung (nativ im Computer) hat diese Etablierung noch weiter unterstützt. Hier hat die digitale Aufnahme eher inkrementelle Auswirkungen. Der belichtete Film muss jetzt nicht mehr digitalisiert werden, hat dafür aber andere Kontrastwerte, Farbumfänge, etc., was die Nachbearbeitung berücksichtigen muss. Neue Software-Produkte verändern zwar Einzelaspekte der Bearbeitung, allerdings kann der gängige Work-Flow als etabliert betrachtet werden und Innovationen insgesamt einen inkrementellen Charakter. Auf Mikro-Budget-Produktionen haben diese keine gesonderten Auswirkungen, mit Ausnahme der Möglichkeiten, die sich durch den Preisverfall ergeben: Filme können heutzutage in kinotauglicher Qualität auf handelsüblichen Desktop-PCs mit Standard-Software geschnitten und nachbearbeitet werden.⁷³ Möglich ist die komplette Produktion, angefangen mit der Preproduktion bis hin zu Erstellung einer distributionsfähigen Master-Datei am Ende der Postproduktion. Diese Entwicklung verläuft parallel zu den Entwicklungen auf dem Kameramarkt und ergänzt diesen Trend, indem sie die interne Verarbeitung des aufgenommenen Materials, und so die unabhängige Fertigstellung durch die Urheber ermöglicht. Daher wirkt sich diese Entwicklung besonders stark auf den Untersuchungsgegenstand aus.

III.1.4 Zwischenfazit Filmproduktion

Abschliessend kann man für die Filmherstellung im Mikro-Budget-Bereich festhalten, dass es insbesondere in der eigentlichen Produktions- und in der Postproduktionsphase zu einer Demokratisierung der Produktionsmittel gekommen ist. Mit einer Investition von ca. € 10.000 lässt sich bereits das Equipment und Material kaufen, um qualitativ kinotaugliche Filme drehen zu können. Weiterhin hat

⁷³ Der Hollywood- und Independent-Regisseur Steven Soderbergh schnitt bereits seine letzten drei Filme auf einem Standard APPLE-System mit der Prosumer-Software Final Cut Pro.

sich die Usability⁷⁴ dahingehend gewandelt, dass die Geräte einerseits einfacher zu handhaben sind, andererseits auch die Anwendbarkeit bzgl. Transportabilität etc. gestiegen ist. Dies wirkt sich, wie für die DOGME95-Filme gezeigt, auch auf die Art und Weise der Herstellung aus und führt in diesem Fall zu einer formalästhetischen Veränderung als adäquater Ausdruck einer veränderten Inhaltsästhetik. Außerdem kommt es nicht nur zu einer Veränderung in der Darstellung der Inhalte, sondern allgemein zu einer größeren Themenvielfalt.



Eingeordnet in das Ampelkarten-Schema von Afuah/Bahram ist festzustellen, dass digitale Technologien in den Phasen der Pre- und Postproduktion als inkrementell zu bezeichnen sind, da hier bereits eine Etablierung stattgefunden hat. Diese Systeme diffundieren lediglich in das Marktsegment des Prosumerbereichs, dem diese bislang nicht zugänglich waren, da der Preis eine Marktzutrittsbarriere darstellte. Diese Phasen lassen sich also als *static phases* kennzeichnen. In der eigentlichen Herstellungsphase der Aufnahme lassen sich die Innovationen als modular bis architektonisch einordnen. Die Ausprägung ist abhängig von der Produktion und der gewählten Art der Produktion.

⁷⁴ Vgl. dazu auch Rogers in Kapitel II.5, sowie Afuah/Bahram in Kapitel II.3.4.

III.2 Veränderungen in der Produktionskostenstruktur

In der Filmbranche wird grundsätzlich eine Unterscheidung zwischen above- und below-the-line getroffen. Below-the-line sind die technischen Mitarbeiter an einem Film, also die Crew, sowie die austauschbaren Charaktere des Casts. Einige wesentliche Crew-Mitglieder, wie ein renommierter Kameramann oder DoP (Director of Photography) sind jedoch Above-the-line einzuordnen, wo man auch die „*key-talents*“, die Schlüsselpersonen, also die Hauptdarsteller (Stars), den Regisseur, etc. ansiedelt. Die Unterscheidung wird also im Wesentlichen durch die Funktion für den Film, aber auch die Wichtigkeit des Positionsinhabers bestimmt.

Diese Unterscheidung ist auch im Hinblick auf die Kostenstruktur eines Films relevant, da sich hier insbesondere durch eine Innovation wie digitales Video unterschiedliche Auswirkungen ergeben.

III.2.1 Produktionskosten below-the-line

Unter diesen Punkt fallen nicht nur die Kosten für den technischen Stab, die Crew, sondern auch für die Technik selbst. Hier ergeben sich große Kosteneinsparpotentiale. Eine 16mm-Kamera ist im Verleih für ca. € 300,- pro Tag, exkl. Zubehör erhältlich. Eine 35mm-Kamera für ca. € 1.000,-. Für eine HD-Kamera beträgt der Mietpreis ca. € 1.000,-, allerdings inklusive Zubehör, als drehfertiges Set. DV/DVC-Pro-Kameras kann man für ca. € 100-200,- am Tag mieten. 3-CCD mini-DV-Kameras ab ca. € 20,-, inklusive eines P+S mini35digital-Konverters für ca. € 150,-.⁷⁵

⁷⁵ Bzgl. der Preise vgl. www.panther-rentals.de, sowie www.penturis.com, beide abgerufen am 16.02.05. Sie stellen eine willkürliche Auswahl dar und sollen nur eine grobe Einschätzung ermöglichen. Hier ist noch anzumerken, dass zwischen angegebenem Preis und Realpreis häufig beträchtliche Differenzen bestehen. Hier kommt viel auf die konkrete Produktion, Verhandlungsgeschick und Kontakte an. Der erwähnte Konverter ermöglicht das Anflanschen von herkömmlichen 35mm-Kino- oder Fotoobjektiven. Durch den Adapter bleiben Abbildungseigenschaften der Objektive, wie z.B. Tiefenschärfe erhalten und das Bild sieht aus wie ein „echtes“ Filmbild und nicht wie ein Videobild. Aufnahmen mit so einem Adapter und einer Kamera mit 25p-Modus sind kaum noch von 16mm-Aufnahmen zu unterscheiden, aber erheblich billiger herzustellen. (Vgl. dazu auch Ballhaus 2005 S.22)

Einen Produktionszeitraum von mehreren Wochen vorausgesetzt, lässt sich also allein für den Mietpreis einer Filmkamera eine Prosumer-Kamera im mini-DV Format kaufen. Diese werden im Mikro-Budget-Segment hauptsächlich eingesetzt, wobei auch größere Produktionen diese Kameras nutzen, beispielsweise Wim Wenders für seinen letzten Film LAND OF PLENTY.⁷⁶ Diese Beispiele belegen die Qualität und steigern dadurch die allgemeine Akzeptanz von Filmen, die in diesem Format gedreht werden.⁷⁷

*„The revelation has come, the film makers finally own the means of production.“
(Peter Aalbaeck Jensen, Founder and Producer Zentropa Films, zitiert nach Screen Digest Report 2002 S. 18)*

Dazu weiter im Screen Digest Report:

„What is most unique about the use of DV, however, is that—as indicated by the quote of Von Trier’s producer above [Peter Aalbaeck Jensen]—the equipment itself can be part of the film shoot budget. The filmmaker and producer no longer have to rent cameras, but can own the equipment they are working on. This holds equally true for DV as for the PCs that the film can be edited on.“ (Screen Digest Report 2002 S. 19)

Einmal vorhanden, muss das Kapital für die Anschaffung bzw. Miete von wesentlichem Equipment für die Folgeproduktion nicht mehr aufgebracht werden. Die dann anfallenden Kosten würden nur noch das Verbrauchsmaterial betreffen⁷⁸. Rechnet man mit einem (üblichen) Drehverhältnis von 10:1 und betrachtet die Materialpreise⁷⁹, erscheint die folgende Aussage als durchaus treffend:

⁷⁶ Die befragten Mikro-Budget-Produzenten nutzen solche Kameras. BLOODBLOOD wurde primär mit einer SONY VX2000 gedreht, OPDS mit einer SONY TVR-900 und ROUTE 66 mit einer CANON XL-1. (Vgl. die Befragungen im Anhang) Alle drei Kameras sind diesem Segment zuzuordnen. Wim Wenders drehte, wie bereits erwähnt mit einer PANASONIC DVX100, die auch zu diesem Segment gehört.

⁷⁷ Wim Wenders lässt sich in diesem Zusammenhang als *früher Innovator* in die Systematik von Rogers einordnen. (vgl. Kapitel II.5)

⁷⁸ Bezüglich des Bedarfs an Licht-, Tonequipment etc. werde ich hier keine Kostenaufstellung vornehmen, da diese Posten storyspezifisch sehr variabel sind. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass bei Aufnahmen auf Film die Kosten höher liegen, da es hier keinen zu entwickelnden Markt (Prosumer) gibt und daraus resultierende Preiskämpfe.

⁷⁹ Die Minute Video kostet momentan auf HD-Cam: € 2,-; DV-Cam: € 0,28; mini-DV: € 0,08. Rohfilm, auch ohne seine anschließend notwendige Entwicklung, ist damit nicht zu vergleichen. (Hierbei handelt es sich um die reinen Materialkosten, ohne Einbeziehung des Equipments. Kostenbeispiele dafür wurden bereits genannt.)

„It can be argued endlessly how much money DV saves. On high-end productions, the cost savings through abandoning film stock in favour of tapes runs into the tens of thousands of pounds. There are also subsequent savings at the post-production stage that come from having digital source material. While the savings for lower end productions will not be much more in monetary terms (thousands or tens of thousands of pounds), these savings account for a relatively much larger proportion of the budget.“
(Screen Digest Report 2002 S. 18)

Ein weiterer Punkt zur Kostenersparnis ist die gesteigerte Produktivität von digitalen Drehs. Regisseur George Lucas nennt für seinen Film EPISODE II eine kürzere Drehzeit, da 37 statt 26 set-ups pro Tag abgedreht werden konnten⁸⁰, sowie eine Zeitersparnis beim Sichten der Dailies. Als weitere Vorteile nennt Lucas die Möglichkeit, längere Einstellungen zu drehen⁸¹, sowie geringere Versicherungskosten, da das gedrehte Material direkt 1:1 kopiert, also quasi geklont werden konnte.⁸² Dem widerspricht allerdings Michael Ballhaus, der den Film COLLATERAL (Regie: Michael Mann) drehte, bei dem allein die Speicherkosten der Daten 50.000 Dollar pro Tag betragen.⁸³ Dies deutet darauf hin, dass Kosteneinsparungspotentiale für jede Produktion einzeln genau geprüft werden müssen und sich für digitalen Film auf diesem Produktionsniveau noch keine allgemeinen Vorteile feststellen lassen. Im Bereich des Mikro-Budget-Films dagegen sind die below-the-line-Kosten enorm gesunken.

III.2.2 Produktionskosten above-the-line

Da es sich die den above-the-line-Kosten um Kosten handelt, die nicht an Technik gebunden sind, sondern Personalkosten darstellen, lassen sich für sie keine direkten, aber indirekte Kostenersparnisse feststellen. Der Finanzbedarf ist insgesamt zwar gesunken, aber die above-the-line Kosten sind im Verhältnis zu den Below-the-line Kosten gestiegen. Allerdings wird dies, gerade im Bereich des Mikro-Budget-

⁸⁰ Dies bedeutet eine Effizienzsteigerung um ca. 30 %; zumindest auf dem Papier. Ob diese Zahlen als Maßstab gelten können wird sich noch erweisen müssen.

⁸¹ Lucas nahm aus Gründen der geringeren Kompression direkt auf Festplatten, nicht auf Tapes auf. (Vgl. die Ausführungen zu RUSSIAN ARK) Er war daher weder von Tapelängen, noch von Filmmagazingrößen abhängig.

⁸² Vgl. Screen Digest Report 2002 S. 17

⁸³ Vgl. Ballhaus 2005 S. 23

Films, mit neuen Finanzierungsmodellen durch Kosteninternalisierung kompensiert.⁸⁴

III.2.3 Postproduktion

Für die Postproduktion lassen sich ähnliche Entwicklungen feststellen, wie für den Bereich der Aufnahme: Die Kosten fallen rapide, bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsfähigkeit. Ein moderner Standard-Desktop-PC, ausgestattet mit handelsüblicher Software ist in der Lage, Aufnahmen in HD-Qualität zu bearbeiten und den fertigen Film distributionsfähig als DV- bzw. als DVD-Master auszugeben.

„The arrival of desktop editing and effects arguably represents the removal of the last technological barrier to entry for any filmmaker. [...] While skills are still needed to master such workstations/PCs/software, increased computer literacy means that basic editing skills are becoming commonplace among home-movie makers.“⁸⁵ (Screen Digest Report 2002 S. 25)

Dies unterstützt die Tendenz zur Autonomisierung und der damit einhergehenden zunehmend kosteninternalisierenden Produktion. Immer mehr Produktionsschritte, die früher an Spezialfirmen mit dem notwendigen, teuren Equipment abgegeben werden mussten, können, heutzutage „in-house“ erledigt werden. Dies begünstigt gerade kleine Produktionen, da es ihre Ausgaben und damit ihren Realkapitalbedarf senkt.

⁸⁴ Dies wird in Kapitel III.3.2 erläutert.

⁸⁵ War lange Zeit AVID Marktführer bei non-linearen Schnitt-Systemen, so ist ein Trend aufzeigbar hin zu APPLES FINAL CUT PRO (FCP)-Software, die nicht nur durch den Preis begründet ist (AVID bietet mit seiner DV-X-PRESS Linie ein direktes Konkurrenzprodukt an), sondern sich auch teils über die intuitivere Handhabung erklären lässt. Während AVID sich einer eigenen Programmoberfläche bedient, bezieht sich FCP-Oberfläche auf die APPLE-Systemoberfläche. (Gängige APPLE-Tastatur-Shortcuts haben in FCP dieselbe Funktion, während sie bei AVID eine andere Bedeutung haben.) Wer also mit dem Computer an sich umgehen kann, kann auch viele Funktionen von FCP direkt nutzen, am AVID dagegen nicht. Dies entspricht Rogers Diffusionsvorteilen *Kompatibilität* und *geringe Komplexität* (Vgl. Kapitel II.5) und kann den Erfolg von FCP teilweise erklären.

III.3 Veränderungen bei Finanzierungsmodellen für Filme

III.3.1 Fremdfinanzierung

Durch die Veränderungen in der Kostenstruktur lassen sich für bestimmte Produktionsbedingungen wesentliche Neuerungen aufzeigen. Bisher üblich ist in der Filmbranche die Fremdfinanzierung, am häufigsten über Pre-Sales.⁸⁶

Bei diesem Finanzierungsmodell werden bereits vor Produktionsbeginn, bzw. vor Produktionsende mit Verleihern Lizenzverträge bezüglich der Auswertung abgeschlossen, die einen garantierten Vorschuss auf den Produzentenanteil beinhalten. Dieser wird entweder nach den vertraglich definierten Bedingungen vorab ausgezahlt oder einfach nur garantiert. Eine übliche Form sieht z.B. vor, dass 10% der Garantiesumme sofort und jeweils 30% bei Drehbeginn, Rohschnittabnahme und Ablieferung des Filmnegativs gezahlt werden.⁸⁷ Sollte der Film vom Markt besser als erwartet angenommen werden, erhält der Filmhersteller eine Nachzahlung⁸⁸. Der Verleih teilt sich die Einnahmen an der Kinokasse mit dem Kinobetreiber. Von diesem Anteil werden seine Vorkosten, z.B. Marketing und Kopiekosten, abgezogen und der verbleibende Rest mit dem Filmhersteller geteilt. Nach welchem Schlüssel die einzelnen Aufteilungen erfolgen, ist Verhandlungssache und wird in der Regel über Angebot und Nachfrage entschieden. Sollte der producer's share die bisher geleisteten Zahlungen überschreiten, muss nachgezahlt werden.⁸⁹

Um die tatsächlichen Finanzbedürfnisse des Filmherstellers bzgl. des Cash-Flows zu ermöglichen, kann der Filmhersteller sich mit diesen Verträgen als Sicherheit eine Bank suchen, die ihm einen Production Cash-Flow Kredit einräumt,

⁸⁶ Die meisten Filme werden über Pre-Sales finanziert. Häufig lassen sich sogar die Gesamtkosten oder zumindest ein hoher Anteil von 60% oder mehr über dieses Modell decken. (Vgl. Kallas 1991 S. 125, sowie Eggers 1997 S. 41)

⁸⁷ Dies wird als „*Negative-pick-up-Deal*“ bezeichnet. Der Vertrag gilt als erfüllt, sobald dem Verleih der fertige Film als 35mm-Master-Kopie übergeben wird.

⁸⁸ Daher auch als „*minimum guarantee*“ bezeichnet. (Vgl. Eggers 1997 S. 41f.)

⁸⁹ Unterschreitet der Film jedoch die Erwartungen an sein Einspielergebnis und der eigentliche producer's share ist geringer als die geleisteten Garantiezahlungen, muss der Differenzbetrag nicht zurückerstattet werden. Der Verleih wird also bemüht sein den Vorschuss, und damit sein eigenes Risiko, zu minimieren.

einen Kontokorrentkredit, der den tatsächlichen Kapitalbedürfnissen Rechnung trägt.

Da die Produktion von Filmen meist an enge Zeitfenster gebunden ist, z.B. durch Wetterbedingungen oder konkurrierende Verpflichtungen des „*key talent*“, ergibt sich häufig die Notwendigkeit einer Lückenfinanzierung, wenn noch keine Pre-Sales Verträge abgeschlossen wurden, die Produktion aber anlaufen muss. Da die Prognose solcher Pre-Sales schwierig ist, bedarf es eines „Guarantors“, eines Versicherers, der der Bank Erlöse aus zukünftigen Pre-Sales garantiert.⁹⁰

Das Absatzrisiko wird so für den Kreditgeber minimiert. Es bleiben jedoch noch zwei Hauptrisiken bestehen:

1. Der Film wird nicht fertig gestellt
2. Die Herstellungskosten überschreiten das geplante Budget beträchtlich.

Bei Nichtfertigstellung wären bereits abgeschlossene Pre-Sales nichtig, und bereits empfangene Zahlungen müssten zurückgezahlt werden.

Im zweiten Fall müsste der Kreditgeber die eigentliche Kreditsumme erhöhen, um zu gewährleisten, dass der Film fertig gestellt werden kann. Diese Erhöhung wäre aber dann wahrscheinlich nicht durch Pre-Sales abgesichert und stellt eine Risikoerhöhung für den Kreditgeber dar. Daher bestehen Kreditinstitute auf Abschluss eines „*Completion Bonds*“:

„Ein Completion Bond ist eine Versicherung, die den Kapitalgebern garantiert, daß der Filmhersteller sein Filmprojekt innerhalb der geplanten Zeitspanne und zu den kalkulierten Herstellungskosten durchführen wird.“⁹¹ (Eggers 1997 S. 47)

⁹⁰ Im Zuge des europäischen Filmförderungsprogramms MEDIA entstand beispielsweise die Gesellschaft Europäische Media Garantie (EMG), die eine Bürgschaft gegenüber der Bank für den Großteil der Herstellungskosten übernimmt und diese mit vorhandenen und zukünftigen Pre-Sales absichert, wobei das Maximum der Garantiesumme 70% der Herstellungskosten beträgt. (Vgl. Eggers 1997 S. 49ff.)

⁹¹ Sollte das Budget überschritten werden, wird die Versicherungsgesellschaft die Produktion übernehmen, also z.B. den Stab (teilweise) ersetzen, Drehpläne umstellen, etc. Die dabei eingesetzten Mittel müssen aus zukünftigen Erlösen zurückerstattet werden. Die Prämien orientieren sich an der Budgethöhe und liegen bei ca. 5-6%, wobei bei Nichtinanspruchnahme die Hälfte zurückerstattet wird. Da eine Inanspruchnahme nicht nur Auswirkungen auf die Rentabilität hat und die Bonität des Produzenten belastet (maßgeblich für den Abschluss des Bonds ist nicht nur ein korrekt kalkuliertes Budget, sondern auch der Track-Record des Produzenten), wird diese in der Regel vermieden, und die Versicherungsleistung nur bei übermäßig gestiegenen Kosten eingefordert. Somit ist der Completion Bond eher als eine unabhängige Kontrollinstanz zu betrachten, die durch ihr Fachwissen dem (branchenfremden) Kreditgeber eine korrekte Geschäftsführung und Mittelverwendung garantiert.

In Europa gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, Fördermittel zu beantragen. Diese werden meist als zinsloses, bedingt rückzahlbares Darlehen vergeben und sind häufig an bestimmte Bedingungen gebunden.⁹²

III.3.2 Eigenfinanzierung

Eine weitere Möglichkeit stellt grundsätzlich die Eigenfinanzierung. Ein Grund dafür wäre das Nicht-Vorliegen von Pre-Sales, entweder aus mangelndem Interesse am Markt, oder aber aus strategischen Überlegungen heraus, da man für den fertigen Film höhere Zahlungen erwartet.

Eigenfinanzierung kann einerseits aus eigenem Vermögen bestritten werden oder aber durch Außenfinanzierung. Gängigstes Modell hier ist die Koproduktion, die eine Streuung des Risikos mit sich bringt und häufig als internationale Koproduktion vorgenommen wird, um, wie bereits erwähnt, weitere Fördermittel beantragen zu können.⁹³

Eine weitere Form der Koproduktion ist der Sachleisterkredit der Beteiligten.⁹⁴ Die Herstellenden verzichten hier zunächst auf Gagen (Gagenrückstellung), bzw. bringen Sachleistungen, wie Equipment ein. Dies senkt den Realkapitalbedarf enorm⁹⁵ und ist im Low-Budget-Bereich eine häufig gängige Praxis, insbesondere im Bereich der Mikro-Budget-Produktionen.⁹⁶

⁹² Beispielsweise wird die Höhe der Förderung danach bestimmt, wieviel Geld in dem fördernden Bundesland ausgegeben wird. Internationale Koproduktionen sind ebenfalls ein beliebtes Mittel, um weitere Fördermittel beantragen zu können. Auf die Einzelheiten hinsichtlich der deutschen und europäischen Filmförderungsmodalitäten soll hier aber nicht weiter eingegangen werden. Diese Art der Finanzierung ist unter den gegenwärtigen Förderbedingungen für Mikro-Budget-Produktionen nicht möglich, da diese sich durch internalisierte Kosten und geringste Ausgaben auszeichnen.

⁹³ Im Zeitraum 1999-2003 waren von durchschnittlich 102 deutschen Filmen pro Jahr 37 internationale Koproduktionen. (Quelle: eigene Berechnung nach Angaben der FFA im Internet unter www.ffa.de/start/index.phtml?page=marktdaten, abgerufen am 13.01.05)

⁹⁴ Vgl. Eggers 1997 S. 58f

⁹⁵ Der Anteil der Gagen an den Gesamtkosten beträgt laut Schröder bis zu 60%. (Vgl. Ebd. 1995 S. 89)

⁹⁶ Diese Art der Finanzierung ist also sowohl für die below-the-line-, als auch für die above-the-Line-Kosten relevant. Allgemein kann man hier von einer Kosteninternalisierung sprechen. Sowohl Fleischer, als auch Gosejohann und Kluge, also alle befragten Mikro-Budget-Produzenten, haben diese Art der Produktion bestätigt. Unter der Hypothese der Allgemeingültigkeit ihrer Erfahrungen lässt sich dies also als Merkmal des Typus Mikro-Budget-Film festhalten.

„Within 10 years it will be possible for an independent producer to make a digital film by borrowing a relatively small sum and establishing partnerships with talent and facilities. The result will be distributed over the Internet by pay-per-view, cutting out the middleman.“ (Marc Samelson, Producer, zitiert nach Screen Digest Report 2002 S. 71)

Samelson spekuliert hier auf eine Art Kollektivfilm, dessen Realkapitalbedarf dadurch sinkt, dass mit Gagenrückstellungen der finanzielle Aufwand der Produktion gedrückt wird. Samelson impliziert durch die Begriffsverwendung „partnership“ allerdings eine Beteiligung, die über eine bloße Kreditgeberfunktion hinausgeht. Statt des üblichen „work-for-hire“-Vertrags⁹⁷ deutet er eine wirkliche Beteiligung an. Der Film und die Erlöse aus seiner Verwertung gehören hier allen Beteiligten.⁹⁸

Samelsons Äußerung beruht auf der Annahme, dass die Mitarbeiter bereit sind unentgeltlich zu arbeiten und als Anreiz sonstige, non-monetäre Faktoren fungieren.⁹⁹ Dies trifft insbesondere auf „Newcomer“ zu, aber auch auf bereits etablierte Akteure. Dass solche Annahmen nicht unreal sind, zeigt der bereits erwähnte Film MUXMÄUSCHENSTILL.

„MUXMÄUSCHENSTILL, das Regiedebüt des Schauspielers Marcus Mittermeier nach dem Drehbuch des Hauptdarstellers Jan Hendrik Stahlberg ist einer dieser >>kleinen, dreckigen Filme<<, die Alexander Kluge und Hans-Christian Blumenberg schon in den siebziger Jahren forderten. Billige¹⁰⁰ und schnelle Produktionen, die ohne Rücksicht auf Fernsehredakteure oder Fördergremien eine Menge riskieren, sich auch um Referenzen und Vorläufer nicht scheren müssen. [...] Mit seinem DV-Material, das passagenweise als Mux`>>Schulungsfilm für die Gesellschaft<< ausgegeben wird, kultiviert der Film eine Jedermann-Optik, die elegant über den Umstand hinwegschummelt, dass das Team sich in nicht unwesentlichen Teilen tatsächlich aus Debütanten und Auszubildenden zusammensetzte.“ (epd/film 7/2004 S. 30f.)

⁹⁷ Dieser stellt einen Leistungserfüllungsvertrag, dies bedeutet die Abtretung aller Rechte am Gesamtwerk für eine Gage, dar. (Vgl. dazu Fisher 2004 S. 61)

⁹⁸ A priori wird dazu ein Verteilungsschlüssel festgelegt. Durch die Umsatzbeteiligung wird die Motivation aller Beteiligten gesteigert, da der Erfolg direkt vom eigenen Einsatz ist. Darüberhinaus führt diese Art der Entlohnung auch zu einer stärkeren Identifikation mit dem Projekt und wirkt sich so auch non-monetär positiv auf die Leistungserbringung aus.

⁹⁹ Im Mikro-Budget-Bereich ist häufig das Endprodukt Referenz für die Vita und die Aufnahme des Projekts in den individuellen track-record Grund genug für die Mitarbeit, um sich darüber für andere Projekte zu qualifizieren. Häufig ist die Motivation gekoppelt an eine persönliche Beziehung zu den Initiatoren des Projekts, meist über bereits verwirklichte Kurzfilmprojekte.

¹⁰⁰ Die Produktionskosten für Muxmäuschenstill beliefen sich auf € 40.000. (Vgl. epd/film 7/2004 S. 31)

Auch dass sich „Etablierte“ an solchen Produktionen beteiligen ist kein Einzelfall:¹⁰¹

„Wer meine Karriere verfolgt hat, weiß, dass ich alles mögliche gerne mache- auch Low-Budget- und Kurzfilme.“¹⁰² (Franka Potente in: GALORE. Das Interviewmagazin Volume 04/2004, Dialog Verlag, S.33)

Durch den Einsatz von digitalem Video lassen sich generell Einsparungspotentiale realisieren. Der Break-Even-Point wird schneller erreicht. Dadurch werden auch Filme ökonomisch interessant, die vorher nur über Fördermittel realisierbar waren, da ihr Gewinnerwartungspotential zu gering war.¹⁰³ Weiterhin ändern sich Risikoverteilung und Marktmacht einzelner Akteurrollen. Dadurch, dass die Kosten sinken, werden Eigenfinanzierungen verstärkt möglich. Dies bedeutet, dass das Risiko zunehmend von den Verleihern auf die Produzenten verlagert wird, da die Verleiher erst den fertigen Film kaufen und somit den Gewinnerwartungswert besser einschätzen können. Dies könnte zu qualitativ besseren Filmen führen, da der Anreiz für den Produzenten erhöht wird.¹⁰⁴ Auf der anderen Seite wird der Risikotransfer auf den Produzenten durch eine bessere Verhandlungsposition kompensiert, die sich in höheren Preisen niederschlagen wird.¹⁰⁵

¹⁰¹ Bei etablierten Schauspielern ist das Experimentierenkönnen/dürfen/sollen als Hauptanreiz zu sehen, sowie die Chance und Herausforderung abseitige Rollen außerhalb des eigentlichen Fachs spielen zu können. Fleischer bestätigt dies als Motivation seiner „etablierten“ Schauspieler.

¹⁰² Kluge gibt für seine Produktion an, es noch nicht versucht zu haben, da sein Debütfilm dokumentarische Züge aufweist. Fleischer dagegen hat BLOODBOUND mit den Schauspielern Götz Argus und Peter Nottmeyer gedreht. Auch in Gosejohann's OPDS wirken namhafte Akteure, wie Bela B. und Anke Engelke mit.

¹⁰³ Dies ist eng verknüpft mit dem Problem der Distribution und den dort entstehenden Kosten. Aber auch da sind Veränderungen absehbar, die die dortigen Kosten senken und den hier beschriebenen Prozess unterstützen. (Vgl. dazu Kapitel IV Distribution, insbesondere den Abschnitt IV.1 zum Kino)

¹⁰⁴ Frank weist in diesem Zusammenhang auf den HU (Handlungsunkosten)-Produzenten hin. Dieser besorgt lediglich die Finanzierung und erhält seinen HU-Anteil (ca. 15% der Produktionskosten). Für ihn ist damit nur noch wesentlich, dass das Projekt abgeschlossen wird, nicht wie gut der Film wird. Frank schlug in diesem Zusammenhang vor, dass die Verleiher sich stärker in die Produktion einbinden, da ihr Erfolg der Markterfolg ist. Die Eigenfinanzierung wäre hier als Gegenmodell zu sehen, hätte hinsichtlich des Anreizes die gleiche Wirkung, allerdings mit anderer Risikoverteilung und Verhandlungsmacht. (Vgl. Frank 1993 S. 92f.)

¹⁰⁵ Gleichzeitig wird für Produzenten durch die gesunkenen Produktionskosten die Risikostreuung auf ein Portfolio von Filmen möglich: „Ein wichtiger Grund für die Produktion und Finanzierung mehrerer Filme ist die Möglichkeit das >>Unique Risiko<< durch Diversifizierung zu reduzieren. [...] Es ist also für Investoren interessant mehr als 10 Spielfilme pro Periode zu produzieren.“ (Lange 1999 S. 42)

Lange bezieht sich hier auf das Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM) (Vgl. Lange S. 37), welches das Investitionsrisiko in Marktrisiko und individuelles Risiko unterscheidet. Das individuelle Risiko

III.3.3 Zwischenfazit zur Finanzierung von Mikro-Budget-Filmen unter Berücksichtigung der veränderten Kostenstrukturen

Im Bereich des Mikro-Budget-Films bringen die Innovationen die Möglichkeit über eine Eigenfinanzierung einen Film herzustellen, der technisch qualitativ hochwertig genug ist, um auf allen Stufen der Wertungskette genutzt zu werden. Die bisherige Abhängigkeit von Pre-Sales bzw. Fördermitteln, um einen Film in ökonomisch nutzbarer technischer Qualität zu erhalten, wird durch die Kombination von technischen Entwicklungen¹⁰⁶ und Eigenfinanzierung über Sachleisterkredite aufgehoben. Zwar war es auch bisher möglich, auf diese Art und Weise zu produzieren, allerdings ist durch die digitalen Aufnahme- und Nachbearbeitungsmöglichkeiten ein wesentlicher Anreiz hinzugetreten, nämlich eine (theoretisch mögliche ökonomische Verwertbarkeit) durch gestiegene Qualität bei gesunkenen Kosten.

Hinsichtlich der Produktionsfinanzierung kann man also für digitale Produktionen allgemein eine Veränderung feststellen, insbesondere im Hinblick auf Mikro-Budget-Produktionen. Eigenfinanzierungen bieten sich durch geringe Kosten und hohe Internalisierungsquoten an. Die kosteninternalisierenden Finanzierungsmodelle über Sachleisterkredite in Form von Gagenrückstellung stellen die übliche Form der Finanzierung dar. Eine damit eventuell einhergehende Umorientierung von work-for-hire-Verträgen hin zu Beteiligungen lässt sich als organisatorische Innovation bezeichnen.

Eine Einordnung veränderter Finanzierungsmodelle in das System von Afuah/Bahram macht daher an dieser Stelle keinen Sinn bzw. verbietet sich, da

kann durch ein Portfolio von Filmen gegen Null diversifiziert werden. (Vgl. hierzu auch den Exkurs zum BCG-Portfolio-Modell auf S. 30, sowie den Exkurs zum Strukturnachteil Europas gegenüber Hollywood auf S. 62)

¹⁰⁶ Diese Entwicklungen finden in mehreren für die Herstellung relevanten Komplementärtechnologien statt: digitales Video, PCs und deren Software, sowie durch Innovationen im Bereich der Distribution, welche im nachfolgenden Teil behandelt werden.

wesentliche Voraussetzungen nicht erfüllt sind.¹⁰⁷ Allgemein lassen sich die Innovationen in der Filmfinanzierung als inkrementell bis modular einordnen.¹⁰⁸

Viele momentane Fördermodelle sind momentan nicht auf diese Produktionsweisen ausgelegt und Fremdfinanzierung über die bisherigen branchenüblichen Wege scheint momentan noch nicht üblich zu sein.¹⁰⁹ Produzenten von Mikro-Budget-Produktionen sind also gewissermaßen aus der Not heraus „Independents“. Inwieweit sich dies ändern wird, hängt eng mit den Möglichkeiten der Distribution zusammen.

„We foresee continued major growth in this sector of 'micro budget' British feature films that are made for a few thousand or even hundred of pounds. These are the film equivalents of the 'garage bands' of music, the samizdat 'janzines' of the printed press and online publication of e-writers. While these are likely to find some audiences on the Internet, through self-published DVDs and even in television channels, they face considerable problems finding distribution in cinemas.“ (Screen Digest Report 2002 S. 21)

Die Herstellung des Films stellt die Grundlage seiner ökonomischen Auswertung dar, jedoch muss das hergestellte Produkt am Markt Käufer finden. Das war bislang problematisch, wie das obige Zitat verdeutlicht. Mit dieser Problematik befasst sich das nachfolgende Kapitel zur Distribution von Filmen. Hier kann man zwischen Betriebsleistung und Marktleistung unterscheiden.¹¹⁰ Betriebszweck einer Produktionsfirma ist die Erstellung des Filmträgers, also des Negativs bzw. der Master-Datei. Darauf folgt ein neuer Betriebszweck, nämlich die Verwertung, die aber meist an einen Verleih abgegeben wird. Die Produktionsfirma reduziert sich also auf die Erstellung ihrer Betriebsleistung, und die erbrachte Leistung stellt eine

¹⁰⁷ Das Modell wurde nicht für organisatorische Innovationen entworfen und eine Anwendung unter Anpassung und Erweiterung des Modells bietet sich auch nicht an, da an dieser Stelle keine Vielzahl von Stufen untersucht wird.

¹⁰⁸ Betrachtet man die Diffusionsfaktoren nach Rogers, um eine Aussage über ihre Diffusionswahrscheinlichkeit und -geschwindigkeit zu machen, so erscheinen die Chancen als sehr gut, da die wahrnehmbaren Vorteile deutlich überwiegen.

¹⁰⁹ Kluge weist hier noch auf den besonderen Stellenwert von Sponsoren hin. Durch den geringen Kapitalbedarf können diese einen beträchtlichen Teil der Produktionskosten decken. Für Sponsoren interessant werden insbesondere Mikro-Budget-Filme durch ihren Nischencharakter und die daraus resultierende hohe Kontaktqualität. (Vgl. dazu auch Kapitel 4.3) Ist eine bestimmte enge Zielgruppe a priori zu identifizieren und stimmt dieser mit der Käuferzielgruppe einer Firma überein, so ist der Film als Werbeträger interessant. Eine Reichweitenerhöhung durch Verbesserung der Zugangsbedingungen zur Distribution würde hier noch verstärkend wirken. Kluge nennt das Beispiel von Daniel P. Schenk, der, laut Kluge, für seine nächste Produktion bereits Sponsorengelder im fünfstelligen Bereich gesammelt hat. (Vgl. Kluge im Anhang)

¹¹⁰ Vgl. Eggers 1997 S. 15f.

Vorleistung für den Verwertungsprozess dar. Die Abgabe der Auswertung zur Maximierung der Marktleistung deutet darauf hin, dass entweder der fertige Film an sich noch nicht marktfähig ist, oder der Verleih eine Wertschöpfung realisiert, die sich auch für die Produktionsfirma positiv niederschlägt. Oder aber, dass der Zugang zum Markt durch Barrieren blockiert ist, die es notwendig machen, das Produkt zur Verwertung anderen zu überlassen.¹¹¹

Exkurs: Der Strukturnachteil Europas gegenüber Hollywood

Die Dominanz der Hollywood-Majors gegenüber den Filmbranchenandere Länder, gründet sich auf eine Vielzahl sich gegenseitig ergänzender Vorteile.

Als einer der Gründe ist die Größe und Struktur des USA-Binnenmarktes zu nennen. Hoskins/McFadyen/Finn beziffern das Volumen des Bruttokinoumsatzes mit 5.390 Millionen US-Dollar. Im Vergleich dazu folgt Japan mit 1.524, Frankreich mit 795 und Deutschland mit 787 Millionen US-Dollar. Ergänzt wird dieser Markt durch den weltweit größten Fernseh- sowie Video/DVD-Markt.¹¹²

Die meisten Produktionen schaffen es, ihre Herstellungskosten (häufig inkl. Marketingkosten) im eigenen Markt einzuspielen, so dass die Einspielergebnisse auf dem restlichen Weltmarkt als Gewinn betrachtet werden können. Dazu kommt, dass die USA als traditionelles Einwanderungsland sich durch ein sehr heterogenes Publikum auszeichnen. Um dort umfassend Erfolg zu haben, muss ein Film bereits so geplant werden, dass er alle relevanten ethnischen Gruppierungen und sozialen Schichten anspricht.¹¹³ Das bedeutet,

¹¹¹ Fleischer strebt für BLOODBOUND eine Auswertung durch den Verleih an, da er sich nach Fertigstellung mit neuen Projekten befassen will und Verleihe ein Marktwissen und Kontakte besitzen, über die er nicht verfügt. Dies entspricht den *complementary assets* im Modell von Teece und verdeutlicht allgemein noch einmal die Bedeutung marktlichen Wissens. Auch Kluge nennt den Eigenvertrieb als Notlösung für ROUTE 66, da interessierte Verleihe dann doch abgesprungen seien. Die Barriere scheint also einerseits eine Wissensbarriere zu sein und andererseits die Überlegung sich aufs Kerngeschäft „Produktion“ zu konzentrieren. Weiterhin kann vermutet werden, dass künstlerische Interessen überwiegen, welche sich aus der Doppelrolle der Befragten als Produzent/Regisseur/Autor der Befragten ergeben.

¹¹² Vgl. dazu Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 38f.

¹¹³ Vgl. unter diesem Gesichtspunkt die Phänotypie der Besetzung des Films INDEPENDENCE DAY (Regie: Wolfgang Petersen). Hier werden alle größeren Bevölkerungsgruppen der USA repräsentativ vertreten und erfüllen gemeinsam ihre Mission: Die Rettung der Erde. Auf diese Weise kommt dem Film eine sinnstiftende Funktion in der Konstruktion nationaler Identität zu. Zugleich spiegelt das Casting eine ökonomische Strategie wieder: Einem möglichst großen Anteil der Bevölkerung eine Identifikationsfigur zu bieten, und so die *immersive Wirkung* des Mediums zu unterstützen, um maximale Gewinne abzuschöpfen. (Vgl. zur Theorie der Immersion Bolter/Grusin 2001 S. 20ff, sowie S. 146ff.)

dass eine US-Produktion einen niedrigen „cultural discount“¹¹⁴ aufweisen muss, um im nationalen Binnenmarkt Erfolg zu haben. Der cd bezeichnet die geringere Attraktivität eines medialen Produkts außerhalb des Kulturraums seines Ursprungslands und quantifiziert monetär die Auswirkungen von kulturell bedingten Geschmacksunterschieden.

„A particular television program, film or video rooted in one culture, and thus attractive in the home market where viewers share a common knowledge and way of life, will have a diminished appeal elsewhere, as viewers find it difficult to identify with the style, values, beliefs, history, myths, institutions, physical environment, and behavioural patterns. If the programme or film is produced in another language, its appeal will be reduced by the need to employ dubbing or subtitling. Even if the language is the same, accents or idioms may still cause problems.“ (Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 32)

Monetär lässt sich der cd folgendermaßen berechnen:

$$\frac{(Value\ of\ domestic\ equivalent - Value\ of\ import)}{}$$
$$(Value\ of\ domestic\ equivalent)$$

(Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 33)

Der cd ist für Hollywood als niedrig anzusehen, so dass die Filme dann auch im Export höchstwahrscheinlich Erfolg haben werden. Ihre universale Verständlichkeit haben sie bereits im Binnenmarkt bewiesen. Da der US-Markt ausländischen Produktionen gegenüber wenig aufgeschlossen ist, führt dies zu einem beträchtlichen Außenhandelsdefizit für die europäische Filmbranche. Diese produziert für sehr kleine Heimmärkte, da der noch heterogenere Kulturraum Europa nicht als Binnenmarkt für europäische Produktionen bezeichnet werden kann.¹¹⁵ Bei einem kleinen Binnenmarkt und dementsprechenden Rückflüssen, kombiniert mit einem cd in Exportmärkten, schaffen es nur wenige Produktionen, ihre Herstellungskosten wieder einzuspielen, so dass es einer Förderung bedarf, um das ökonomische Überleben der Filmwirtschaft zu sichern. Ziel solcher Förderungen ist zum einen, die Wirtschaft zu stärken zum anderen ein kulturspezifisches Produkt zu erstellen.

¹¹⁴ Nachfolgende abgekürzt als: cd

¹¹⁵ Daher sind internationale Koproduktionen auch als strategischer Versuch zu sehen, den Binnenmarkt zu erweitern und nicht nur, um Fördergelder möglichst vieler Länder zu erhalten, wie häufig dargestellt.

„Projektfilmförderung wird gewährt, wenn ein Filmvorhaben auf Grund des Drehbuches, sowie der Stab- und Besetzungsliste einen Film erwarten lässt, der geeignet erscheint, die Qualität und die Wirtschaftlichkeit des deutschen Films zu verbessern. Dabei sollen in angemessenem Umfang auch Projekte von talentierten Nachwuchskräften berücksichtigt werden.“ (Ffg §32 Satz 1)¹¹⁶

Voraussetzung für die Erschließung des heimischen Binnenmarkts in den USA ist eine genaue Analyse des Markts und eine marktorientierte Produktion, die das Flop-Risiko minimiert. Hier zeigt sich ein weiterer Vorteil gegenüber den europäischen Produktionen: Hollywood zeichnet sich durch eine rein absatzorientierte Produktion aus, da hier Film als Ware begriffen wird und nicht, wie in Europa, eine Zwitterfunktion zwischen ökonomischer Ware und Kulturträger innehat.¹¹⁷

Diese Vorteile beziehen sich auf die amerikanische Produktion allgemein. Ein Major-spezifischer Vorteil ist ihre vertikal integrierte Struktur. Die Studios produzieren und vertreiben (verleihen) ihre eigenen Produkte. In einigen Märkten gehören ihnen sogar noch die Kinos, so dass sie dort auch als Exhibitoren auftreten.¹¹⁸ Dadurch, dass die Studios einen Großteil der Filme herstellen und auch vertreiben, kontrollieren sie den Zugang zu den Kinos durch ihre Marktmacht und setzen durch Vertriebsstechniken wie Block- und Blindbooking¹¹⁹ ihre Filme ab. Zu bemerken ist hier, dass die Majors zwar untereinander in Konkurrenz stehen, jedoch die Primärkonkurrenz in den „Minors“ und „Micros“, sowie in den ausländischen Produktionen gesehen wird.¹²⁰ Der Vorteil, bei der Distribution ihren

¹¹⁶ Zitiert nach den Förderrichtlinien der FFA. Im Internet unter www.ffa.de/start/content.phtml?page=foerderbereiche, abgerufen am 17.02.05.

¹¹⁷ Das Verständnis von Film als Kulturgut und Repräsentant kultureller Besonderheiten verstärkt hier also den cultural discount und macht europäische Filme für den Massenmarkt inkompatibler. Dies ist allerdings nicht generell als weiterer Nachteil zu werten, da der europäische Film sich meist im Arthouse Bereich positioniert hat. Kulturelle Eigenheiten stellen hier eher einen Distinktionsvorteil dar. Der Blockbuster-Massenmarkt, der ökonomisch interessanter ist, wird dadurch aber effektiv blockiert.

¹¹⁸ Durch das „Paramount Decree“ des US Supreme Courts von 1949 wurden die Majors zwar zur Desintegration gezwungen und mussten ihre Kinoketten verkaufen, jedoch lockerte die Reagan Administration die Regulierungsvorschriften, so dass die Studios sich wieder in die Ketten einkaufen konnten. Dies haben sie allerdings nicht im vollen Umfang getan, da mittlerweile andere Märkte, wie z.B. Video, das Kino bereits an Bedeutung überholt hatten.

¹¹⁹ Blockbooking bezeichnet den Zwang, Filme in Paketen kaufen zu müssen. Dadurch wird garantiert, dass auch Filme mit einer mäßigen Gewinnerwartung im Kino gezeigt werden. Dazu muss sich der Kinobesitzer verpflichten, will er den zu erwartenden Hit zeigen. So werden als Nebeneffekt Leinwände für Filme der Konkurrenz blockiert. Blindbooking bedeutet, dass die Filme bereits vor bzw. während ihrer Produktion an die Kinos verkauft werden, und diese somit für deren Herstellungskosten aufkommen. Der Absatz wird also schon vor der Entstehung der Kosten garantiert und das Risiko minimiert.

¹²⁰ Dies wird unterstützt durch den Projektcharakter der Filmherstellung, der dazu führt, dass jeder mal mit jedem einen Film produziert. „Man kennt sich in Hollywood.“

Absatz garantieren zu können, erlaubt es ihnen, einen weiteren Vorteil auszubauen: den des diversifizierten Portfolios. Durch die Zahl der Produktionen wird das individuelle Risiko der einzelnen Projekte (Filme) minimiert. Weiterhin können die Majors Einfluss auf das Marktrisiko nehmen, da sie den optimalen Release-Zeitpunkt bestimmen können.¹²¹ Dadurch schaffen sie sich langfristig einen strukturellen Vorteil gegenüber der Konkurrenz, die ihr Risiko nicht in diesem Maß diversifizieren kann und deshalb für Flops erheblich anfälliger ist.¹²²

„Es ist also für Investoren interessant, mehr als 10 Spielfilme pro Periode zu produzieren. Hierdurch sinkt ihr Risiko und damit der Verzinsungsanspruch, was eine höhere Wettbewerbsfähigkeit mit sich bringt. Die Produktionsvolumina von Unternehmen, die über einen eigenen internationalen Verleih verfügen, werden darüber hinaus von Überlegungen zur Auslastung des Vertriebsnetzes beeinflusst. Der Betrieb eines globalen Verleihnetzes verursacht jährlich Strukturkosten in Höhe von mehreren hundert Millionen US Dollar. Die Umlage dieser Kosten auf möglichst viele Filme reduziert die Vertriebskosten pro Film. Eine Mindestauslastung des Vertriebes muß durch eigenproduzierte Filme sichergestellt werden.“ (Lange 1999 S. 43)

„In such a high-risk environment the first order of business must be the development of successful risk-reduction strategies. The Hollywood majors have adopted two key-strategies to ensure their long-run survival. One is large-scale operation which permits them to maintain a portfolio of projects at all times. This enables them to offset the many losing projects against the occasional big winner. [...] The second key-strategie, our focus here, has been the development of a distribution system which not only ensures that their own product has market access but also provides a stable revenue source.“ (Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 51)

Dies gibt eine finanzielle Sicherheit in Krisenzeiten, die von einem weiteren Vorteil ergänzt wird: dem Katalog. Darunter versteht man das Archiv bereits produzierter Filme, die aber immer noch Gewinn einbringen.¹²³

All diese Argumente führen zur Kapitalstärke der Majors, die es ihnen ermöglicht, riesig budgetierte „Event-Movies“ (Gaitanides) herzustellen, die ihrem Budget entsprechend viel einspielen.

¹²¹ Die Majors machen sich auch hier erstaunlich wenig Konkurrenz. Es starten kaum mehrere Blockbuster gleichzeitig, sondern immer versetzt, auch wenn sie von verschiedenen Studios released worden sind, die offiziell in Konkurrenz zueinander stehen.

¹²² In Deutschland brachten 2003 84,1% der Produktionsfirmen einen Film im Jahr heraus. 8,8% zwei Filme, 5,3% drei und 1,8% der Firmen vier. Mehr als vier Filme stellte keine Produktionsfirma her. (Quelle: Filmstatistisches Jahrbuch 2004, Tabelle 8 S. 19)

¹²³ Z.B. durch Fernsehausstrahlung oder aber durch Verleih/Verkauf von Videos und DVDs. Der rasante Anstieg der DVD-Verkaufszahlen ist in diesem Zusammenhang auch zu erwähnen. Der hohe Anteil an Katalogfilmen, die in den letzten Jahren als DVD erschienen sind, hat Hollywood einen immensen Einnahmestrom beschert, dem kaum Risiko und Kosten entgegenstanden. (Vgl. dazu auch Kapitel IV.2 zur Verwertungsstufe DVD/Video)

„Es ist weniger risikoreich, einen 80 Mio. US \$ Event-Movie herzustellen, da man nicht nur den Film, sondern auch die Merchandising-Produkte weltweit vermarkten kann. So ist man mit zwei oder drei dieser Big-Budget-Produktionen erfolgreicher als mit 15 verschiedenen 20 Mio. US \$ Produktionen.“ (Gaitanides 2001 S. 152)¹²⁴

Auch Lange sieht im Budget den größten Einflussfaktor auf den Erfolg eines Films:

„Maßgeblicher Faktor für den Erfolg eines Films sind die eingesetzten Produktionskosten und hier insbesondere die Kosten, die die Qualität des Films beeinflussen. Mit steigenden Qualitätskosten wächst die Nachfrage nach einem Film, allerdings mit sinkenden Wachstumsraten.“ (Lange 1999 S. 219)¹²⁵

Ein weiterer Vorteil, der mit dem bereits vorgestellten Komplex zusammenhängt, ist das Star-System Hollywoods.

„Zu den Einflussfaktoren, die einem Spielfilm zu wirtschaftlichen Erfolg verhelfen können, ist im US-Markt in erster Linie Star Power zu zählen.“ (Gaitanides 2001 S. 35)

„Brand loyalty may to a greater or lesser extent be attached to the actor (feature films and television programmes), or director (feature films). The Hollywood star system is an attempt to establish brand loyalty and promote high, stable revenues.“ (Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 121)

Gaitanides kommt zu dem Ergebnis, dass die Stars keine direkte positive Korrelation zum Umsatzerfolg eines Films haben, sondern nur indirekt:

¹²⁴ Ballhaus, Gaitanides und andere prophezeien aber sinkende Erfolgchancen für Event-Filme. Sie sehen aufgrund demographischer Veränderungen und sich wandelnder Sehgewohnheiten einen Trend zu Filmen, die weniger auf große Budgets und Effekte setzen, sondern eher durch eine durchdachte Story, intelligente Dialoge und gute Schauspieler überzeugen. (Vgl. Ballhaus 2005 S. 23, Lange 1999 S. 35f., sowie Gaitanides 2001 S. 135ff.) Die ökonomische Übernahme der Independents durch die Majors, meist bei fortbestehender künstlerischer Unabhängigkeit, stellt einen ersten Schritt der Majors dar, sich eine *ambidextrous organization* innerhalb der Filmbranche zu schaffen:

Einerseits, um bereits heute in einem Komplementärmarkt mitzuverdienen und Talente an sich zu binden, andererseits um sich für den Fall abzusichern, dass die momentane Strategie der Event-Filme im Hollywood-Geschäftsfeld nicht den gewünschten Erfolg hat. Independent-Filme lassen sich als eigenes Geschäftsfeld bezeichnen. *„We are in two different businesses. The studios are in the movie business; we are in the film business.“* (Harvey Weinstein, Gründer von MIRAMAX, aufgekauft von DISNEY, zitiert nach: Gaitanides 2001 S. 154). Im BCG-Portfolio-Modell ist das Independent-Segment als FRAGEZEICHEN/STAR, das Event-Film-Geschäftsfeld als STAR/CASH-COW einzuordnen. Darüber hinaus ist das Engagement im Independent-Bereich ein weiterer Versuch, die US-amerikanische Vormachtsstellung zu stärken, indem man den „eigenen“ Indie-Produktionen einen weltweiten Vertrieb ermöglicht und somit die europäische Filmbranche, die sich hauptsächlich in diesem Segment engagiert, bereits in den Heimatmärkten unter Druck setzt.

¹²⁵ Daraus lässt sich ein gewinnmaximierendes Kostenbudget für einen Film ableiten. Lange macht daran auch den Vorteil Hollywoods gegenüber dem europäischen Film fest: Durch cultural discount und geringe Binnennachfrage durch kleinere Heimatmärkte haben europäische Filme ein geringeres gewinnmaximierendes Kostenbudget als US-Produktionen. Dadurch können sie a priori weniger Gewinn erwirtschaften, da Budgetgröße und Erlös positiv korrelieren.

„Die Anziehungskraft von Stars beruht daher vor allem darauf, daß sie Produktions- und Marketingbudgets mobilisieren können. Die Promotion eines Films (be)nutzt Stars, um das Publikum auf den Spielfilm aufmerksam zu machen. Ebenso ist das Produktionsbudget eine Plattform, um Stars zu inszenieren.“ (Gaitanides 2001 S. 26)

Es ist also zum einen das erhöhte Produktionsbudget, das sich positiv auswirkt und zum anderen die Marketingwirksamkeit eines Star-Namens. Dadurch, dass ein Film ein Vertrauensgut darstellt, seine Qualität also erst nach Konsum beurteilt werden kann, herrscht eine asymmetrische Informationverteilung vor. Das bedeutet, dass Konsumenten *Screening-Strategien* und Anbieter *Signaling-Strategien*¹²⁶ einsetzen werden. Die Verwendung eines Stars seitens der Hersteller deutet auf ein Qualitätsprodukt hin, wobei sich die inhaltliche Unkenntnis reduziert, insbesondere durch eine Marketingstrategie, die den Film in Relation zum Image des Stars setzt.

Weltstars im Film sind durchweg Hollywood-Stars, da der weltweite Vertrieb der Majors für ihre weltweite Bekanntheit sorgt, und ausländische Filme auf dem amerikanischen Markt, aus den bereits angesprochenen Gründen, kaum Aussicht auf Erfolg haben. Hollywood offeriert Talenten aus allen Bereichen der Filmbranche weltweit einzigartige Arbeitsbedingungen und schafft es dadurch, sich als optimale Arbeitsumgebung und optimaler Arbeitgeber darzustellen. Indem Talente aus aller Welt nach Hollywood geworben werden, eine Tendenz die als Brain-Drain beschrieben werden kann, werden die konkurrierenden nationalen Filmwirtschaften zusätzlich geschwächt. Hinzu kommt, dass die lokale Konzentration die Bereitschaft zur befristeten Beschäftigung fördert, da vom Arbeitnehmerstandpunkt das Risiko längerer Arbeitslosigkeit sinkt, während die Arbeitgeber sicher sein können, dass qualifiziertes Personal verfügbar sein wird.¹²⁷

Die strukturellen Vorteile Hollywoods lassen sich also als Resultat der interdependenten, sich wechselseitig bedingenden und verstärkenden Ursachen Binnenmarktgröße, geringer cultural discount, dem vertikal integrierten Vertriebsnetz, dem Kapitaleinsatz und dem Star-System einordnen. Diese Vorteile führen wiederum dazu, dass Talente aus aller Welt in Hollywood arbeiten wollen, was eine weitere Schwächung der anderen Filmwirtschaften bedeutet.

Diese Vorteilsstellung Hollywoods wird sich erst ändern, wenn die einzelnen Vorteile aufgehoben werden. Da die Vorteile sich gegenseitig bedingen und unterstützen, ist es

¹²⁶ Hierunter sind Versuche seitens der Anbieter und Nachfrager zu verstehen die Unkenntnis über ein Produkt und dessen Qualität zu reduzieren.

¹²⁷ Vgl. Frank 1993 S. 84

schwierig diese aufzuholen. Allerdings kann es, durch ihre Interdependenz, auch reichen, einen Vorteil aufzuholen, um das ganze Netz aus dem Gleichgewicht zu bringen.

Hoskins/McFadyen/Finn prognostizieren eine Schwächung der Vormachtsstellung Hollywood. Dies begründen sie wie folgt:¹²⁸

Zum einen resultiert die enorme Senkung der below-the-line-Kosten¹²⁹ in einer Bedeutungsreduktion zentralisierter Produktionsstätten und der Studiostrukturen.

Weiterhin reduzieren sich die Transaktionskosten zwischen Käufern und Anbietern auf allen Stufen der Verwertungskette, ob *b2b* (business-to-business), also in Produktion, und Distribution, oder *b2c* (business-to-consumer), also auf den Verwertungsstufen Kino, Video/DVD, TV und Internet, was den oben genannten Effekt verstärkt.¹³⁰

Gerade die Endkunden (Zuschauer) haben durch neue digitale Technologien die Möglichkeit, sich ihr Programm außerhalb der Distributionsstrukturen der Majors zu besorgen.¹³¹ Damit haben auch alternative Anbieter neue Zugänge zu neuen Märkten¹³², wobei für diese die Zugangsbarrieren auch im Bereich der Filmherstellung durch digitale (Post)Produktionstechnologien wegfallen.¹³³

Dem stellen Hoskins/McFadyen/Finn allerdings gegenüber, dass neue Verwertungsfenster auch gerade die Majors mit ihrem enormen Content-Katalog begünstigen, da diese die zu erwartende Nachfrage schnell und planbar erfüllen können. Weiterhin wird die Vielfalt an Sendern und Inhalten dazu führen, dass bereits global etablierte „Marken“, wie DISNEY, oder ARNOLD SCHWARZENEGGER, Vorteile haben werden, Aufmerksamkeit für Sender/Programm zu schaffen.

Insgesamt rechnen die Autoren mit einer Schwächung Hollywoods, allerdings sehen sie Hollywood immer noch im Vorteil gegenüber europäischen Produktionen.¹³⁴

ENDE DES EXKURSES

¹²⁸ Vgl. Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 140f.

¹²⁹ Vgl. dazu Kapitel III.2.1 dieser Arbeit.

¹³⁰ Veränderungen in der Distribution werden im nachfolgenden Kapitel (IV) der Arbeit dargestellt.

¹³¹ Vgl. den Exkurs zur Problematik der Internetpiraterie in Kapitel IV.4 auf Seite 92.

¹³² Dies wird in Kapitel IV untersucht. Als Beispiel für einen generell neuen Markt sei hier vorab das Internet genannt. Allerdings öffnen sich auch neuen Akteuren Zugänge zu bereits bestehenden Märkten und verändern diese.

¹³³ Dies konnte bereits in den Kapiteln III.1 und III.2 gezeigt werden.

¹³⁴ Hierbei ist allerdings auf das Erscheinungsjahr ihres Buchs (1994) hinzuweisen. Die Rasanzen der qualitativen Steigerung des Equipments und der Preisverfall, sowie die heutigen Distributionsstrukturen (vgl. Kapitel IV) waren in dem heute existenten Ausmaß noch nicht abzusehen. Eine heutige Beurteilung würde wahrscheinlich, entsprechend ihrer Argumentation, noch positiver für Europa ausfallen.

IV. Distribution von Filmen im digitalen Zeitalter

In diesem Kapitel werde ich die verschiedenen Distributionsmöglichkeiten für Filme betrachten. Die verschiedenen Verwertungsstufen gründen sich in ihrer chronologischen Auswertung auf eine zeitlich nachlassende Ausschliessbarkeit und Rivalität im Konsum.¹³⁵

Meine Darstellung folgt dieser Struktur ihrer Abfolge nach. Am Ende wird noch die neue Distributionsform Internet zu betrachten sein. Dieser Abschnitt beinhaltet auch einen Exkurs zu den allgemeinen Risiken der Internetpiraterie für die Unterhaltungsindustrie. Die in den einzelnen Verwertungsstufen auftretenden Veränderungen und die daraus resultierenden Auswirkungen auf den Filmmarkt allgemein und Mikro-Budget-Produktionen im Besonderen, werde ich versuchen in das Schema von Afuah/Bahram einzuordnen. Grundlage dafür werden aktuelle Daten aus den einzelnen Stufen der Distributionskette sein. Zusammen mit der Darstellung von Herstellungsprozess und Finanzierung ermöglicht die Betrachtung der Verwertungsbedingungen dann eine abschliessende Beschreibung des momentanen Ist-Zustands, eine Entwicklungsprognose, sowie Handlungsempfehlungen für die einzelnen Akteurgruppen im Markt.

¹³⁵ Im Kino, dem ersten Verwertungsfenster, weist der Film noch die Eigenschaften eines Privatguts auf: jeder Zuschauer muss zahlen und dies für jede Vorstellung, die er sehen möchte. Diese Eigenschaften lassen auf den nachfolgenden Stufen der Verwertungskette nach. Beim Leihvideo (oder bei der Leih-DVD) ist die Zahl der Konsumakte durch die Ausleihdauer begrenzt, ebenso die Zahl der Zuschauer durch die räumlichen Kapazitäten der Ausleihenden. Bei Kaufvideo –DVD fällt die zeitliche Begrenzung weg. Damit erweitert sich theoretisch auch die Zuschauerzahl. Im Pay-TV kann der Film aufgenommen werden, allerdings ist er a priori nur für die konsumierbar, die auch dafür bezahlt haben. Im Free-TV dagegen kann ihn jedermann sehen und sich auch zum weiteren, wiederholten Konsum kostenfrei konservieren. Hier sind natürlich Kosten für Videorekorder und Kassette zu berücksichtigen. Allerdings stellen diese Kosten keine Rückflüsse für die Unterhaltungsindustrie als Produzenten medialer Güter dar. Der pro Vorführung erzielte Preis sinkt also innerhalb der Verwertungskette. Dies wird aber durch größere Zuschauerzahlen kompensiert.

IV.1 Veränderungen im Verwertungsfenster Kino

„Digitales Kino“ ist in den letzten Jahren zu einem populären Schlagwort geworden, das durch seine inflationäre Begriffsverwendung bereits viel an seiner Aussagekraft verloren hat, ohne dass sich digitales Kino bisher am Markt durchsetzen konnte.

Innerhalb des Oberbegriffs wird in Literatur und Praxis eine Unterscheidung zwischen e-cinema und d-cinema vorgenommen:

"Laut Definition der SMPTE DC 28 und des EDCF ist mit d-cinema die Einführung hochentwickelter, digitaler Bilderstellungs- und Projektionstechnologie in der Filmbranche gemeint. Dadurch soll die Qualität des 35mm-Films zunächst erreicht, dann übertroffen werden. Es findet also lediglich ein Wechsel von der traditionellen, analogen zur digitalen Technologie bei unveränderten Zielgruppen und Nutzungsformen statt. Im Gegensatz dazu umfasst e-cinema als Oberbegriff neben der Wiedergabe von Kinofilmen auch die Übertragung von Sende- oder Streaming-Inhalten in Kinosäle. Von der SMPTE DC 28 und dem EDCF wird e-cinema als Sammelbegriff für die elektronische, digitale Wiedergabe bewegter Bilder jeglicher Art vor einem größeren Publikum verstanden. Neben der Aufführung von Filmen ergeben sich laut dieser Definition für die Kinobetriebe alternative Einkommensmöglichkeiten.“ (von Staden/ Hundsdoerfer 2003 S. 11)¹³⁶

Digitales Kino beinhaltet nicht nur die verschiedenen Produktionsstufen und die finale Projektion auf die Kinoleinwand, sondern auch die Distribution ins Kino. Hier gibt es verschiedene Systeme. Grundsätzlich wird eine audiovisuelle Datei zum Kino übertragen und in einem Datenspeicher abgelegt, um von dort aus projiziert zu

¹³⁶ Der Standard für d-cinema ist noch nicht definiert. Das DCI (Digital Cinema Initiatives)-Konsortium, ein Zusammenschluss der Majors propagiert ein skalierbares System mit mindestens 2k Auflösung (2000 Bildzeilen), aber eigentlich 4k oder mehr, wobei eine Auflösung von 8k final angepeilt wird. Grund ist zum einen die notwendige qualitative Abgrenzung gegenüber dem Home-Entertainment (dazu mehr in diesem Kapitel in den folgenden Abschnitten), aber auch die Notwendigkeit, die Technologie im Hinblick auf den Weltmarkt proprietär zu verwalten. China rüstet bereits Kinos mit digitalen Projektionssystemen aus. Momentan verbucht die Filmbranche in China einen Umsatz von \$ 120 Millionen pro Jahr. Schätzungen zufolge wird sich diese Summe mit dem WTO-Beitritt innerhalb der nächsten 10 Jahre um das 15-fache steigern. Ein riesiger Markt öffnet sich, den die Majors möglichst ebenso kontrollieren wollen, wie die bereits bestehenden Filmmärkte. Dabei spekulieren sie darauf, dass sie über die Kontrolle der Systeme auch ihre Kontrolle über die Inhalte behalten. (Vgl. dazu auch den Exkurs über den Strukturnachteil Europas gegenüber Hollywoods auf S. 62) HD mit 1920 Bildzeilen kommt von der Auflösung bereits an 2k heran. Die Unterschiede liegen hier in weiteren Parametern, wie z.B. Kompression und Datenrate. (Vgl. dazu weiter Schmidt 2002 S. 115f.)

werden. Dadurch fallen die immensen Kopierkosten für die 35mm-Vorführcopien weg.¹³⁷

Auch wenn hinsichtlich des d-cinema noch Unstimmigkeit herrscht und mit einer baldigen Marktdurchdringung nicht zu rechnen ist, wird sich dieses System mittelfristig durchsetzen, da die Kostenersparnispotentiale überwiegen.¹³⁸ Beim e-cinema dagegen ist der Standard etabliert (1920 X 1080, progressiv), die Systeme bezahlbar und ein Markt bereits vorhanden, so dass mit einer baldigen flächendeckenden Einführung zu rechnen ist.¹³⁹ Vorangetrieben wird e-cinema hauptsächlich durch die Werbeindustrie, die Kino als besonders erfolgreiches Werbemedium erkannt hat. Sie erzielt aber auch im Kino besonders hohe Recall-Raten und ist daher bemüht, diese Kosten zu minimieren.¹⁴⁰

„Diese Erkenntnisse gehen weder an den Werbetreibenden noch an den Systemlieferanten vorbei. Sie bauen die Kinos zur digitalen Werbeplattform aus, die langfristig nicht nur kostengünstiger ist, sondern auch eine Individualisierung des Vorprogramms entsprechend Kinobetrieb, Publikum und Hauptprogramm unterstützt.“ (von Staden/Hundsдorfer 2003 S. 7)

¹³⁷ Digitale Güter können ohne weitere Kosten vervielfältigt werden. Demgegenüber stehen geschätzte Ausgaben für 35mm-Kopien von jährlich ca. 1 Milliarde Euro. (Vgl. von Staden/Hundsдorfer S. 33)

¹³⁸ Dies erscheint insbesondere wahrscheinlich durch den Trend, Filme mit immer mehr Kopien zu starten. Vor 1996 gab es in Deutschland maximal drei Filme pro Jahr, die mit mehr als 600 Kopien starteten, während es 2001 bereits 21 waren. 2001 startete auch der erste Film mit über 1.000 Kopien: STAR WARS EPISODE I (Regie George Lucas) (Vgl. Neckermann 2002 S. 558f.)

¹³⁹ Ein herkömmlicher 35mm-Projektor kostet ca. € 50.000, bei einer Nutzungsdauer von mehreren Jahrzehnten, ein d-cinema Projektionssystem ca. € 150.000, wobei die Technik kurz- bis mittelfristig wieder überholt ist. Bei e-cinema Projektionssystemen liegen die Kosten deutlich unter denen herkömmlicher Projektionssysteme (Christmann/Richter nennen eine Zahl von unter 15.000 Euro (vgl. Christmann/Richter 2004 S. 296), wobei diese Systeme sich halten werden, bis sich d-cinema etablieren hat. Zu rechnen ist beim d-cinema mit einem skalierbaren System, das das bereits existente kompatibel ersetzt. E-cinema stellt ein dominantes Design dar, das sich in einer *static phase* befindet. Bei d-cinema dagegen ist der Standard noch unsicher und die Innovation befindet sich noch in einer *fluid phase*, was, neben den hohen Kosten, die Investitionszurückhaltung erklärt.

¹⁴⁰ Hundsдorfer/von Staden weisen auf staatliche Bemühungen der Etablierung hin. In England sind bereits 250 Kinosäle in 150 Kinos vom UK Film Council mit Mitteln aus dem „Distribution and Exhibition Fund“ mit digitaler Projektionstechnik ausgestattet worden. Dies entspricht einem Viertel der nationalen Leinwände. (Vgl. Hundsдorfer/von Staden 2004 S. 227f) Hier kann man bereits von einer *early majority* sprechen. Irland hat im März 2005 damit begonnen, flächendeckend digitales Kino einzuführen. Die 500 Leinwände in 105 Kinos sollen schnellstmöglich umgerüstet werden. (Quelle: blickpunktfilm.de, im Internet unter: <http://www.mediabiz.de/newsvoll.afp?Nnr=175208&Biz=mediabiz&Premium=N&Navi=0>, abgerufen am 06.04.05) Am europäischen Programm „delicatessen“ nehmen in Deutschland 65 Kinos teil und europaweit 120. Andere, private Initiativen vernachlässigend bedeutet dies, dass in Deutschland bisher nur 1,3 % der Leinwände mit dieser Technologie ausgestattet sind und Deutschland zumindest dem UK hinterherhinkt. Im Diffusionsmodell nach Rogers ist Deutschland am Ende der Stufe *early adaptors* angekommen. (Vgl. Kapitel II.5)

IV.1.1 Veränderungen für Kinos durch die Innovation e-cinema

Für die Kinos ergibt sich durch e-cinema eine Vereinfachung des Arbeitsablaufs. Das Zusammenschneiden von Filmstreifen und Werbung entfällt, ebenso das Wechseln der Rollen zwischen Werbung und Hauptfilm. Das teure „fazzen“¹⁴¹ fällt weg; dies erschließt neue Werbepartner aus der Region, da Kinowerbung auch für kleinere Unternehmen vor Ort bezahlbarer und somit interessant wird.

E-cinema bietet weiterhin die Möglichkeit, in Kinos Programm außerhalb des klassischen Angebots von 35mm-Projektionen zu zeigen. Dies wird als „alternative content“ bezeichnet und beinhaltet im Spiel- und Dokumentarfilmbereich Low- und Mikro-Budget-Produktionen.

„Der Kinofilm tritt zunehmend in Konkurrenz zu e-cinema Content im eigenen Haus, dem Kinobetrieb. Das heißt, es werden Programme wie Konzertübertragungen, Live-Berichterstattungen und Off-Hollywood-Streifen gezeigt, die sich durchaus mit niedrigeren Auflösungen zufrieden geben. Sie stehen auch im Mittelpunkt einer Reihe europäischer Forschungsprojekte, die unter anderem alternative Nutzungsformen für die Kinobetriebe, aber auch Verbesserungsmöglichkeiten in der Verbreitung regionalen und europäischen Kulturgutes testen.“ (von Staden/ Hundsdoerfer 2003 S. 6)

Auch die Independent-Kinokette Landmark hat 2003 begonnen, ihre Kinos auf ausschließlich digitale Projektion umzustellen. Dies macht insbesondere Sinn, da Landmark Kinos keine riesigen Leinwände haben und häufig Filme zeigen, die ohnehin digital gedreht wurden.¹⁴²

¹⁴¹ Der Transfer von Videomaterial auf 35mm-Zelluloid. Die Kosten liegen bei ca. € 800,- für einen 30-Sekunden-Spot, bei einer durchschnittlichen Verwendbarkeit von zwei Monaten bis Verschleiss. (Für jeden bespielten Kinosaal muss natürlich eine eigene Kopie erstellt werden, wobei hier wieder Mengenrabatte berücksichtigt werden müssen.)

¹⁴² Landmark ist an zwei Produktionsfirmen beteiligt: 2929 und HDNet. 2929 stellt Filme mit einem Budget zwischen 10 und 30 Millionen US Dollar her, während HDNet ausschliesslich auf HD Filme mit kleinerem Budget produziert. Die Strategie von Landmark entspricht also denen der Majors, allerdings adaptiert auf den Independentmarkt. „Ziel dieser Initiative [Umrüstung auf digitale Projektion] ist es, jungen Filmemachern eine neue Abspielmöglichkeit zu eröffnen, wenn diese aus finanziellen Gründen ihre auf Video gedrehten Arbeiten nicht in das bisherige 35mm-Kinoformat übertragen können.“ (Hahn/Schierse 2004 S. 191f.) E-cinema schafft für Landmark also die Möglichkeit, sich kostensparend und platzierter zu positionieren. Als Spezialist für junges innovatives Kino, mit entsprechenden Vorteilen für Produktion (teils durch 2929 und HDNet internalisiert) und Verleih. Landmark ist nicht nur *financier/distributor* (Finanzier und Verleiher), sondern auch *exhibitor* (Kinosaalbesitzer) und somit auf allen Stufen der Wertschöpfungskette beteiligt, ähnlich den Majors vor dem Paramount-Decree.

IV.1.2 Flexibilität in der Anpassung an Kundenbedürfnisse als Vorteil des e-cinema

E-cinema bietet Kinos die Möglichkeit, das Programm dem Publikum genau anzupassen und neue Zielgruppen zu erschließen. Vorführungen desselben Films in verschiedenen Sprachversionen (deutsch synchronisiert oder Originalton), mit oder ohne Untertitel, werden hier auf Knopfdruck realisierbar. Bislang musste dafür eine Extrakopie geordert werden.

„There is, of course, on the distributor side, a massive logistical advantage, there are no longer copies and you do not now have to handle film rolls. This is a financial argument which is basically unbeatable. [...] But there are also massive advantages for the cinema operator, the most important of which is of course access to a wide and flexible repertoire from a content point of view.“ (Thomas Hart, Director Media Policy, Bertelsmann Stiftung in: The European Institute for the Media 2003 S. 109)

Das Kino hat in den letzten Jahren für seine Primärzielgruppe an Attraktivität¹⁴³ verloren und kann sich so als Event-Center neu positionieren. Große Multiplexe nutzen bereits ihre Säle zur Übertragung von „medialen Events“, wie z.B. der Fussball-WM 2002, oder aber für Netzwerk-Turniere.¹⁴⁴ So kann sich das Kino als Ort der Freizeitgestaltung neue Personengruppen außerhalb des eigentlichen Zielklientels erschließen. Für kleinere Produktionen wird über den Weg des e-cinema eine neue Form der Auswertung möglich. Bislang fanden viele Filme keinen Verleih, da eine Kinodistribution als nicht rentabel eingestuft wurde.¹⁴⁵ Die Kosten setzen sich hauptsächlich aus Kopie- und Marketingkosten zusammen. Durch e-cinema

¹⁴³ Vgl. Neckermann 2001a S. 514ff.: Die zahlenmäßig größte Besuchergruppe waren die 20- bis 29-jährigen; diese Gruppe wurde jedoch von den 30- bis 39-Jährigen verdrängt. Dies ist einerseits auf die sich verändernde Demographie zurückzuführen, jedoch auch auf eine generell abnehmende Bedeutung des Kinos durch Konkurrenzangebote, wie Heimkino oder andere Freizeitangebote. Hier sind insbesondere neue Konkurrenzmedien, wie z.B. Computerspiele, zu erwähnen, die mit dem Kino um die Ressource Freizeit wetteifern. Dass die Gruppe der 30-39-Jährigen an Wichtigkeit gewinnt, ist positiv für die Entwicklung des e-cinemas: Vom Konsumverhalten her stellen sie dessen Primärzielgruppe dar. Dazu auch Gaitanides: *„Independent Filme besitzen durch demographische Veränderungen in der Bevölkerung ein Zuschauerpotential und besetzen Nischen, die von den Hollywood Majors vernachlässigt werden.“ (ebd. 2001 S. 136)*

¹⁴⁴ Hier werden Computerspiele über ein Intranet gegeneinander gespielt, wobei die Finalrunden auf der großen Leinwand für alle sichtbar ausgetragen werden. Hier wird eine Zielgruppe wieder an das Kino herangeführt, die sich sonst eher mit Konkurrenzmedien beschäftigt.

¹⁴⁵ Fleischer rechnet für seinen Film BLOODBOND nicht mit einer Kinoauswertung auf 35mm-Kopien, da zum Erreichen des Break-Even-Points ca. 500.000 Zuschauer notwendig wären und er die Zielgruppen seines Films nicht in dieser Größe einordnet. Eine e-cinema Auswertung hält er dagegen für rentabel und auch für wahrscheinlich, falls sich der Standard noch in diesem Jahr soweit etabliert, dass sich Verleihe daraufhin umstellen. (Vgl. Fleischer im Anhang)

fallen die Kopiekosten weg, die Rentabilität erhöht sich und das Risiko für Verleihe sinkt.¹⁴⁶ Die Qualität der auf DV oder mini-DV gedrehten Filme ist, wie in Kapitel III.1 gezeigt wurde, ausreichend.¹⁴⁷

Ich glaube, ich habe die Euphorie [über die Zukunft des digitalen Kinos] mit dem Film abgeklopft und nachgeprüft. LAND OF PLENTY hätte vor vier oder fünf Jahren nicht entstehen können, mit solchen finanziellen, aber auch handwerklichen Mitteln. Wir haben den Film ja in 16 Tagen gedreht, völlig undenkbar sonst, wir haben im Schnitt am Tag über 50 Einstellungen gedreht. Im Zeitalter des Zelluloid-Films, selbst bei 16 mm und handgedreht, wäre das unmöglich gewesen. Der Film hat so viel gekostet wie ein halber Drehtag eines normalen Hollywood-Films. Ein Vormittag jedes durchschnittlichen Hollywood-Films kostet mehr als der ganze LAND OF PLENTY. 500.000 Dollar. Das geht ja manchmal an Special Effects an einem Tag durch. Die unser Film nicht hat, weil er von den beiden Hauptfiguren aus gedacht ist.“ (Wim Wenders in epd/film 10/2004 S. 29)

IV.1.3 Probleme für Mikro-Budget-Filme

Die Kinodistribution dieses Films, auch auf 35mm, kann mit dem Namen WENDERS begründet werden, da dieser als Trademark etabliert ist, und eine Einschätzung der Zuschauerzahlen a priori ermöglicht. Dies verweist auf das größte Problem kleiner Produktionen: Aufmerksamkeit zu erwecken, die sich in Zuschauerzahlen niederschlägt. Die Marketingkosten werden weiterhin eine Hürde für eine erfolgreiche Kinoauswertung darstellen¹⁴⁸, allerdings profitieren „Underground-

¹⁴⁶ Die Ausgaben für Kopien stellen Sunk-Costs dar, bilden also eine Marktzutrittsbarriere für viele Produktionen.

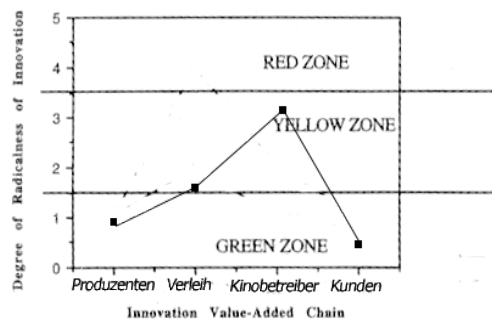
¹⁴⁷ Das lokale Programmokino „SCALA“ besitzt seit März 2005 ein e-cinema-System. Die Qualität der dort im Rahmen des Förderprogramms „delicatessen“ (www.delicatessen.org), gezeigten, digital gedrehten und projizierten Filme wird (nach Angaben der Kinoleitung) vom Publikum akzeptiert. Dank einer Testvorführung kann ich die zufriedenstellende Qualität auch subjektiv bestätigen. Slansky verweist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung des Bildinhalts. Einerseits visuell, ob eine Totale oder Naheinstellung gefilmt wird, aber auch inhaltlich, ob das Thema des Stoffs als adäquat zur Aufnahmequalität und –technologie umgesetzt empfunden wird. (Vgl. Slansky 2004 S. 120)

¹⁴⁸ Gaitanides (2001 S.73f.) nennt die Kopienzahl als wesentlichen Einflussfaktor auf den Erfolg eines Kinofilms, allerdings in Verbindung mit dem Marketingaufwand. Lange (1999 S. 71) weist auf den positiven Einfluss von Kritiken hin. Pommer (2004 S. 237ff) unterscheidet bei Filmen zwischen solchen mit einem hohen/niedrigen want-to-see Faktor und guten/schlechten Kritiken. Filme mit einem hohen want-to-see-Faktor und schlechten Kritiken sollten ihrer Empfehlung nach mit vielen Kopien starten, damit ein möglichst großer Teil des Zielpublikums abgeschöpft werden kann, bevor die Mund- Propaganda, die sie als wesentlich erachtet, sich verbreitet. Filme mit guten Kritiken und einem hohen want-to-see-faktor dagegen kann man auch mit wenigen Kopien starten. Das Marketing ist hier wesentlich um einen hohen want-to-see-Faktor zu generieren. Independent-Filme allgemein benötigen allerdings auch nicht die gleichen Marketing-Budgets wie große Hollywood-Event-Filme, so

Hits“ von einer starken Mund-Propaganda, die den *want-to-see*-Faktor erhöht. Eine gezielte Distribution in ausgewählten Kinos kann ausreichend sein, ohne große Marketingausgaben die notwendige Aufmerksamkeit zu schaffen, die eine weitere Distribution rentabel macht.¹⁴⁹

IV.1.4 Zwischenfazit zum Distributionsfenster Kino

In das Hypercube-Modell von Afuah/Bahram lässt sich e-cinema folgendermaßen einordnen:¹⁵⁰:



Für Filmproduzenten ist e-cinema als inkrementelle Innovation zu bezeichnen.¹⁵¹ Dies gilt ebenso für Verleihfirmen, allerdings sind diese stärker betroffen, da e-cinema nicht nur den Markt für neue Filme öffnet, sondern es den

dass dieser Nachteil teilweise ausgeglichen wird: „Ein weiterer das Independent Kino unterstützender Aspekt ist, daß für diese Zielgruppe die Filmkritik wesentlich die Filmmwahl beeinflusst. [...] Die großen Marketing-Budgets der Hollywood-Filme können so zumindest teilweise kompensiert werden.“ (Gaitanides 2001 S. 137)

¹⁴⁹ Hierunter fallen in erster Linie Programmkinos mit einer explizit progressiven Filmauswahl, die genau diese Kundenzielgruppe bedienen, sowie Kinos in der Herkunftsregion des Films, wo mit der Lokalität geworben werden kann. Bei den ersteren spielen zusätzlich Komplementärtechnologien wie das Internet eine große Rolle, wo sich über Filme informiert und ausgetauscht wird. Außerdem muss hier noch auf den Signalcharakter von Festivals hingewiesen werden. Das Sundance-Festival in Colorado beispielsweise bietet seit 2001 explizit ein eigenes Forum für digitale Filme und nutzt e-cinema Technologien. Festivals lassen sich ähnlich wie Kritiker als bereits zielgruppengerecht platzierte Publicity mit Vorbildfunktion durch den Anschein von Kompetenz und Objektivität einordnen. (Vgl. Rogers in Kapitel II.5 dieser Arbeit; die Gruppe der „Cineasten“ kann hier als System im Sinne Rogers gesehen werden, in dem sich der Film verbreitet und in dem die Kritiker eine Meinungsführerschaft innehaben.)

¹⁵⁰ Das Modell ist anwendbar, da mehrere der von Afuah/Bahram genannten Annahmen erfüllt werden: Es handelt sich um Produkt mit dem Einsatzfaktor Hightech, man benötigt erlernbares Wissen zur Bedienung, und Komplementärinnovationen sind notwendig. (Hier z.B. Beamer- und Datenbanksysteme)

¹⁵¹ Betriebszweck ist, wie dargestellt, die Herstellung eines fertigen Films, wobei die Master-Datei heute digital vorliegt. Ob diese ausbelichtet oder konvertiert wird macht für den Produzenten keinen Unterschied.

Produzenten ermöglicht, den Verleih durch Selbst-Vertrieb auszuschalten.¹⁵² Für Kinobetreiber ist e-cinema als architektonische Innovation zu bewerten. Das Medium Spielfilm verliert seine Monopolstellung innerhalb des „sozialen Orts Kino“ und muss sich als Medium gegen neue Inhalte behaupten. Die Konkurrenz zwischen den einzelnen Filmen erweitert sich um den Kampf um die Screen-Time zwischen verschiedenen Nutzungsarten. Für den Kinobetreiber bedeutet das einerseits eine Chance, andererseits aber auch ein Risiko, da der Ausbau des Ortes Kino zum allgemeinen Freizeit-Event-Center die Integration von Elementen außerhalb des eigentlichen Kerngeschäfts erfordert.

E-cinema ist als bald weitverbreitete Innovation einzuschätzen¹⁵³, die für kleinere Produktionen mit einem Minimal-Budget die Möglichkeit einer Kinodistribution eröffnet. E-cinema lässt sich im Zusammenhang mit dieser Arbeit für unabhängige Mikro-Budget-Produktionen als diffusions-unterstützende Komplementärinnovation bezeichnen, die ihnen ein wesentliches Verwertungsfenster öffnet.

IV.2 Video/DVD

IV.2.1 Zum Markt

Das Kino hat bei der Auswertung von Filmen immer noch eine Zugferdfunktion. Der meiste Umsatz wird aber mittlerweile auf der Verwertungsstufe Video/DVD getätigt. 1999 betrug der Umsatz im Kinomarkt €

¹⁵² Da das Erstellen der Master-Datei aber bereits in der Postproduktion möglich ist, können sich Produzenten auch direkt an regionale Kinos bzw. spezialisierte Programmkinos wenden und den Verleih als Mediator ausschalten. Dies könnte für Verleihfirmen eine Gefahr darstellen, da ihnen die Überraschungshits auf diese Weise entgehen könnten, wenn die Produzenten auf den Verleih nicht mehr angewiesen sind, um zu einer Kinodistribution zu gelangen. FLEISCHER bezweifelt allerdings solche Entwicklungen, da er sich nach Fertigstellung auf neue Projekte konzentrieren möchte. KLUGE ist hier als Gegenbeispiel zu nennen. Festzuhalten ist aber, dass die Möglichkeit zur Eigenverwertung gegeben ist. Die Position der Verleihe wird also geschwächt, allerdings verfügen sie mit ihrem marktbezogenen Wissen über *complementary assets*.

¹⁵³ Nicht zuletzt durch den Druck der Werbeindustrie. Dies entspricht einer der vier von Afuah/Bahram als vorteilhaft gennanten Bedingungen, dem *institutionellen Zwang zur Diffusion* bzw. Rogers *autoritärer Innovationsentscheidung*. (Vgl. Kapitel II.5)

808 Millionen und im Videomarkt € 860 Millionen. 2003 lag der Kinoumsatz bei € 850 Millionen und der Videoumsatz bei € 1.555 Millionen.¹⁵⁴



Quelle: Filmstatistisches Jahrbuch 2004 S. 53

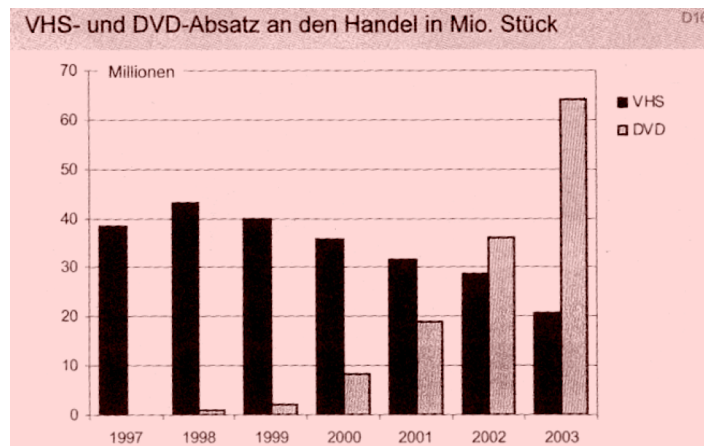
Das Wachstum der beiden Marktsegmente zeigt die immer weiter steigende ökonomische Bedeutung des Video/DVD-Markts, wobei die DVD an Bedeutung das Trägermedium Video bereits überholt hat. Dies wird auch aus anderen Märkten bestätigt, wobei die Prognosen häufig bereits von den Entwicklungen überholt wurden.

„Indeed our questionnaire survey revealed that the cross-section of the industry that constituted our sample believes DVD will be the second most important revenue source for British films by 2005 (the first being cinema), and the single most important revenue source by 2010. (Screen Digest Report 2002 S. 56)

1997 wurden knapp 40 Millionen VHS-Videos verkauft. Diese Zahl ist bis 2003 auf knapp über 20 Millionen gesunken. Dem gegenüber stehen allerdings rapide steigende Absatzzahlen für DVDs. 2001 erreichten sie zum ersten mal knapp 20 Millionen (VHS: 30 Millionen), während sie 2002 den Videoabsatz überholten (37

¹⁵⁴ Quelle: Filmstatistisches Jahrbuch 2004; Tabelle D17, S. 53; Ein großer Teil des Zuwachses ist der Gewinnung von Neukunden zuzuschreiben. 2001 waren 44% der DVD-Leiher Neukunden. Weiteres Wachstum wird zwar antizipiert, aber nicht mehr im gegebenen Ausmaß. (vgl. Turecek/ Grajczyk/ Roters 2003 S. 77) Diese Verwertungsstufe stellt zwar die größten Rückflüsse, jedoch sind die oben angeführten Zahlen im Video/DVDmarkt die Gesamtumsätze aller Filme, also auch älterer Katalogfilme, während der Kinoumsatz sich aus den, in dem Jahr aufgeführten, gründet. Zwischen 1999 und 2002 hat sich die Angebotsbreite bei DVDs von ca. 1000 auf ca. 6700 Titel mehr als versechsfacht. (vgl. Turecek/ Grajczyk/ Roters 2003 S. 80) Die Zahlen spiegeln also die Marktgröße generell, nicht aber das Verhältnis der einzelnen Verwertungsstufen wider. Trotzdem ist der Video/DVD-Markt mittlerweile der bedeutendste.

Millionen DVDs vs. 28 Millionen VHS-Kassetten) 2003 wurden über 60 Millionen DVDs verkauft, so dass die DVD mittlerweile 84% des Verkaufsumsatzes erreicht.¹⁵⁵



Quelle: Filmstatistisches Jahrbuch 2004 S. 52

IV.2.2 Eigenschaften des Mediums DVD als Gründe für dessen Dominanz

„[...] it took the VCR 10 years to reach the same penetration anticipated for DVD Video after six years.“ (Screen Digest Report 2002 S. 50)

Die rasante Verbreitung und erreichte Dominanz hat mehrere Ursachen: eine ist die verbesserte Qualität. DVDs bieten einen vielfachen Konsum ohne Abnutzungserscheinungen durch Bandverschleiss bei generell besserer Bild- und Tonqualität. Dazu kommt ein Mehrwert (Added-Value) durch das (meist) vorhandene Zusatzmaterial, also Hintergrundinformationen, wie Making-Of-Dokumentationen, Interviews mit den Stars, etc.

„One advantage DVD has over videocassettes is the potential to include additional content, accessible via interactive on-screen menus.“ (Screen Digest Report 2002 S. 51)

Dadurch kann eine engere Bindung des Konsumenten an das Produkt hergestellt werden.¹⁵⁶

¹⁵⁵Quelle: Filmstatistisches Jahrbuch 2004; Tabellen D16 und D18, S. 52f. Im Verleihmarkt betrug der Anteil der DVD 2003 70,2%, ebenfalls mit steigender Tendenz. Da DVD auf dieser Stufe das ökonomisch relevante Produkt ist, soll auch insbesondere dieses betrachtet werden.

¹⁵⁶Die Bindung wird auf zwei Ebenen hergestellt. Zum einen ist der Bezug zum DVD-Hersteller gemeint. Die „CRITERION-COLLECTION-DVDs“ beispielsweise stehen für eine qualitativ

Ein weiterer Mehrwert ist das Vorhandensein mehrerer Tonspuren. Entweder in verschiedenen Tonformaten (DTS, Dolby-Surround, etc.) und/oder in verschiedenen Sprachen, kombinierbar mit Untertiteln. Der Konsument kann so selbst aussuchen, wie er den Film rezipieren möchte.¹⁵⁷ Für die Produzenten der DVD bedeutet dies eine Kostenersparnis, da z.B. für den europäischen Markt nur eine DVD hergestellt (*geauthored*) werden muss, die Dank der Ausstattung in mehreren Sprachräumen vertrieben werden kann.

„DVDs can carry multiple language tracks and sub-title streams which means that several territories can be served by a single DVD disc, thus making possible tremendous economies of scale.“ (Screen Digest Report 2002 S. 57)

Die Kosten zur Erstellung des Masters steigen also, da die DVD den Inhalt für mehrere Märkte beinhalten soll, dafür wird aber auch der Markt größer, auf dem das Produkt abgesetzt werden kann. Mehrere bisher getrennte Absatzmärkte lassen sich zu einem aggregieren. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis für Produzenten allgemein ist positiv, und insbesondere Special-Interest-Inhalte, eine mögliche Mikro-Budget-Nische, werden durch die Marktintegration rentabler.

IV.2.3 Home-Cinema als unterstützender Faktor

Ein weiterer Einflussfaktor für die rasante Verbreitung der DVD kann im Komplementärinnovations-Cluster „Home-Cinema“¹⁵⁸ gefunden werden.

„Die zunehmende Verfügbarkeit von Beamern ist grundsätzlich für die Kinos eine ernst zu nehmende Konkurrenz, denn sie erlaubt das kinoartige

hochwertige Bearbeitung von Bild und Ton bei einer reichhaltigen Ausstattung der DVD mit Added-Value-Content. Dazu ist die Auswahl an Filmen auf eine cineastisch versierte Zielgruppe zugeschnitten, was in einer engen Kundenbindung resultiert. Zum anderen kann, z.B. durch einen interaktiven online-Teil der DVD, eine engere Bindung zwischen Film und Zuschauer hergestellt werden. Dadurch lassen sich einerseits wiederum Tie-In-Produkte, wie Merchandising verkaufen, und zum anderen wird die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Zuschauer auch den nächsten Film des Regisseurs/Schauspielers ansieht, erhöht. Der DVD-Mehrwert beinhaltet also noch den Produzentennutzen das individuelle Risiko von Folgeprojekten zu senken.

¹⁵⁷ Diese Flexibilität wird im Kino erst mit der digitalen Distribution erreicht. Hier ist die DVD also dem Kino voraus (gewesen), wobei sie dies immer sein wird, da es sich beim Kino immer um eine Gruppenrezeption handelt.

¹⁵⁸ Darunter ist die Annäherung des Wohnzimmers an einen Kinosaal durch Surround-Sound unterstützende HiFi-Anlagen und Großbildfernseher bzw. Videobeamer zu verstehen.

Gemeinschaftserlebnis zum Preis einer Leib-DVD.“ (von Staden/ Hundsörfer 2003 S. 34)

Hier findet in gewissem Maße eine Substitution des Kinoerlebnisses¹⁵⁹ statt, die zu einer Produktkannibalisierung der Verwertungsstufe Kino durch die nachgelagerte(n) Verwertungsstufe führen kann.¹⁶⁰

„Bereits in den 70er Jahren war – insbesondere auf dem deutschen Kinomarkt – ein deutlicher Einbruch festzustellen, den Medien-wissenschaftler auf das zunehmende Spielfilmangebot [im Fernsehen] zurückführten. Ähnliche, wenn nicht sogar noch wesentlich drastischere Auswirkungen könnten in Zukunft die Heimkino-Technik und digitale Internet-Distribution auf das klassische Kino haben.“ (Rügheimer 2004 S. 323)

IV.2.4 Der Einfluss der zeitlichen Verkürzung der Verwertungsfenster

Ein weiterer Faktor des Filmkonsums ist die Zeitlichkeit. Die Verwertungsstufen können auch danach unterschieden werden, wie dringlich es dem Publikum ist, den Film zu sehen. Wer ihn unbedingt gleich erleben will, geht ins Kino und zahlt auch dafür. Wer dieses Bedürfnis nicht verspürt wartet, bis er im Free-TV gezeigt wird.¹⁶¹ Der immer schneller erfolgende DVD/Video-Release ist ökonomisch sinnvoll, um die Synergie des erzeugten Kino-Hypes zu nutzen und ein Maximum an DVDs/Videos und Merchandising abzusetzen, um möglichst schnell

¹⁵⁹ Kiefer verweist auf Riepls Gesetz. Dies besagt, dass neue, höher entwickelte Medien ältere nicht verdrängen, sondern ihnen andere Funktionsbereiche aufzwingen. (Vgl. Kiefer 2001 S. 145) Was das Kinoerlebnis speziell ausmacht, und ob es durch Home-Cinema ersetzt werden kann, wird kontrovers diskutiert. Auch ob digitales Kino (d-cinema) das herkömmliche 35mm-Erlebnis ersetzen kann. Texas Instruments, sowie Twentieth Century Fox und Lucasarts haben Studien dazu veröffentlicht, die von einer positiven Resonanz des Publikums sprechen, allerdings sind diese Studien als voreingenommen zu betrachten. Die Firma Screendigest hat ebenfalls eine Studie zu diesem Thema vorgenommen. Leider war sie mir aus Kostengründen nicht zugänglich und Anfragen bei Screendigest blieben unbeantwortet. Sie ist unter der folgenden Webadresse gegen Bezahlung von € 737+VAT abrufbar: http://www.screendigest.com/publications/reports/film_and_cinema/digital_cinema_audience_and_user_preference_study_2003/readmore/view (abgerufen am 11.01.05).

¹⁶⁰ Hier spricht man auch von Substitutionskonkurrenz. (Vgl. Frank 1993 S. 30) Hintergrund ist das makroökonomische „principle of relative constancy“. Diese Hypothese, abgeleitet aus empirischen Beobachtungen, besagt, dass die Ausgaben für Massenkommunikation (darunter fällt auch Medienkonsum) im Verhältnis zum Bruttosozialprodukt konstant bleiben. (Vgl. McCombs/Eyal 1980 S. 153)

¹⁶¹ Frank weist darauf hin, dass die Popularität eines Films bereits innerhalb der ersten Wochen nach seinem Start rapide abnimmt und sieht darin den Hauptgrund einen Film mit vielen Kopien zu starten, um möglichst vielen Zuschauern den Konsum schnell zu ermöglichen, da deren Interesse sonst sinkt und sie den Film nicht mehr ansehen würden. (Vgl. Frank 1993 S. 43)

Rückflüsse auf die Ausgangsinvestition zu erhalten.¹⁶² Für den Konsumenten sinkt dadurch aber der Anreiz zum Kinobesuch, da er kurze Zeit später den Film in seinem Heimkino erleben kann, was den Effekt der Produktkannibalisierung weiter verstärkt.¹⁶³

IV.2.5 Veränderungen in den Vertriebsmodellen der Verwertungsstufe

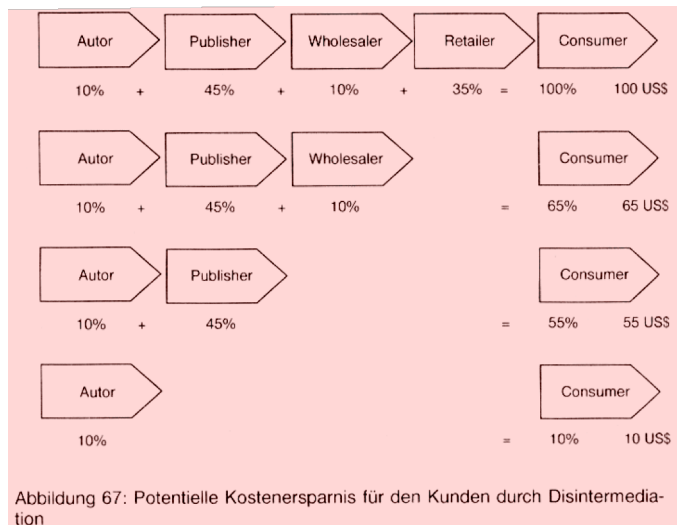
Weiterhin kommt es auf der Verwertungsstufe DVD/Video zu einem Wandel innerhalb der Absatzkanäle. Bei Kaufvideos -DVDs gewinnt der Direktvertrieb über das Internet immer mehr an Bedeutung.

„Der bisherige Anteil der Online-Umsätze an den Gesamtumsätzen ist zwar noch sehr gering, wird aber in den nächsten Jahren aufgrund der Entwicklung eines Web-Workstyles und Web-Lifestyles (Gates 1999 xvi) wachsen. Ebenso sind Medienunternehmen daran interessiert, neue Märkte zu forcieren, da die traditionellen Märkte einen hohen Sättigungsgrad aufweisen. Wenn nun versucht wird, den Anteil des Direktvertriebs zu erhöhen, wird es für den Groß- und Einzelhandel schwierig werden, seine bisher gefestigte Stellung zu verteidigen. Als Ursache dafür wird die mögliche Verringerung der Transaktionskosten genannt.“ (Hofer 2000 S. 150)¹⁶⁴

¹⁶² Nicht nur aus Verzinsungsaspekten, sondern auch unter dem Gesichtspunkt, dass davon bereits die nächsten Produktionen bezahlt werden müssen.

¹⁶³ Auch der Videorekorder wurde von der Filmindustrie als Bedrohung ihrer Existenz gesehen. Die Lobby der Filmindustrie plädierte sogar für ein Verbot in den USA. Die Entscheidung des Supreme Courts ging mit fünf zu vier Stimmen denkbar knapp aus. (Vgl. Fisher 2004 S. 73) Angesichts der Tatsache, dass diese Verwertungsstufe mittlerweile die größten Rückflüsse bringt und den Umsatz der Branche allgemein gesteigert hat, eine „glückliche“ Entscheidung. Das Kino mit einer deutlichen Steigerung der Attraktivität durch qualitative Verbesserung. Dolby-Surround, Breitbildprojektionen und größere Leinwände mit schärferen Projektoren führten zu einem neuen Erlebnis von Bild und Ton. Da dieses mittlerweile im heimischen Wohnzimmer fast zum Standard gehört (vgl. Rügheimer 2004 S. 316ff), ist die Filmindustrie jetzt erneut gefordert, entweder das Kino attraktiver zu gestalten, oder aber ihre Geschäftsmodelle anzupassen. SONY hat nach Berichten des Wissenschaftsmagazins „NEW SCIENTIST“ eine Ultraschalltechnologie patentieren lassen, die dem Gehirn Gerüche simulieren. Dies erinnert an die „feelies“ in Huxleys BRAVE NEW WORLD, erscheint als Science Fiction, und ist auch noch nicht als praktikabel bestätigt. Es lässt sich aber, ungeachtet der fraglichen Umsetzbarkeit, als Indiz für erste Bemühungen zur erneuten Differenzierung des Kinos vom Heimkonsum betrachten. (Quelle: www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,350149,00.html, abgerufen am 07.04.05)

¹⁶⁴ gibt aber auch Argumente gegen einen Direktabsatz, z.B. sozialer Kontakt mit und Beratung durch die Verkäufer, insbesondere, wenn es sich um Fachverkäufer handelt.



Quelle: Hofer 2000 S. 156

Zu erwarten ist eine Tendenz zur Disintermediation, also eine Reduktion der Mittlerstufen, durch Preisvorteile des Direktvertriebs, da keine Gütercharakteristika vorliegen, die eine persönliche Transaktion begünstigen.¹⁶⁵

„Die Ausschaltung von Teilen der Wertschöpfungskette kann sogar soweit gehen, daß selbst die technische Reproduktion wegfällt und der Künstler mit dem Konsumenten direkt Transaktionen durchführt.“ (Hofer 2000 S. 30)¹⁶⁶

„Sicher ist meiner Meinung nach, daß der Direktvertrieb als zusätzliche Vertriebsform gewählt bzw. gefördert wird.“ (Hofer 2000 S. 160)

Für Produktionsfirmen, die die Verwertungsrechte noch nicht verkauft haben¹⁶⁷, erfordert dies andere notwendige Umsatzzahlen, um einen Gewinn zu verzeichnen, da dieser nicht mit dem Distributor geteilt werden muss. Dies steigert die Chance auf ökonomische Viabilität gerade bei kleinen Produktionen für einen Nischenmarkt.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Es treten z.B. keine Qualitätsunterschiede auf, die eine persönliche Begutachtung der Ware verlangen. Auch Beratungen sind weder notwendig noch üblich.

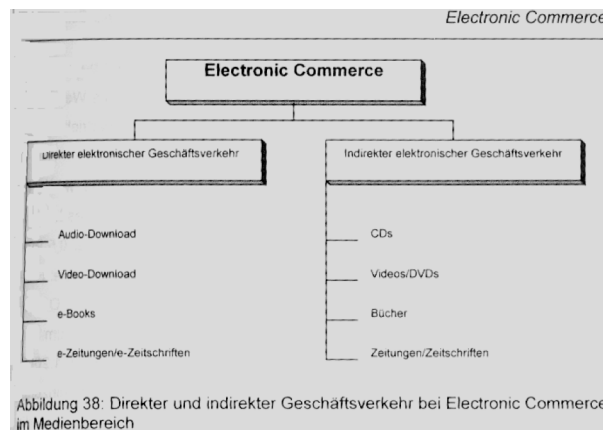
¹⁶⁶ ROUTE 66 geht diesen Weg: Film (DVD), Soundtrack (CD) und das Buch zum Film werden von KLUGE direkt an die Konsumenten verkauft.

¹⁶⁷ Was bei Mikro-Budget-Produktionen durch realkapitalenkende Eigenfinanzierung über Sachlesterkredite gegeben ist. (Vgl. Kapitel III.2)

¹⁶⁸ Insbesondere, da Vertriebskanal und Medium an sich bereits zu einer Markttaggregation beitragen, so dass die Marktgröße der Nische ebenfalls wächst.

Diese Art des Vertriebs fällt unter dem Oberbegriff „e-commerce“ in die Kategorie b2c und stellt einen indirekten elektronischen Geschäftsverkehr dar, mit der virtuellen Geschäftsanbahnung und Abwicklung der ersten Hälfte des Kaufvertrags.¹⁶⁹ Der Kaufgegenstand ist als traditionelles Medium an einen physischen Träger gebunden. Die Distribution erfolgt offline, per Versand.¹⁷⁰ Der Verkaufsgegenstand muss demnach nicht zwangsläufig digital sein.¹⁷¹ Auch analoge VHS-Videokassetten können auf diesem Weg vertrieben werden.¹⁷²

Auf der anderen Seite steht der direkte elektronische Geschäftsverkehr, bei dem digitale Produkte online vertrieben werden. Hier beginnt dann die endgültige Loslösung vom physikalischen Träger, und die gesamte Transaktion findet virtuell statt. Dies ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.



Quelle: Hofer 2000 S. 85

¹⁶⁹ Vgl. §433 BGB; hier Angebot, Bestellung und (eventuell) Bezahlung.

¹⁷⁰ Vgl. Hofer 2000 S. 83ff.

¹⁷¹ Kluge nutzt zusätzlich zum indirekten elektronischen Geschäftsverkehr ein direktes elektronische Geschäftsmodelle. Dazu mehr im nachfolgenden Abschnitt der Arbeit.

¹⁷² Zum e-commerce allgemein lässt sich bemerken, dass seine Akzeptanz steigt. Reisen galten als klassischer Fall für eine Transaktion, über die sich im Internet zwar informiert wurde, die aber dann doch im Reisbüro gebucht wurde. Die Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (F.U.R.) hat aber für online-Buchungen seit dem Jahr 2000 bereits eine Verdreifachung festgestellt. Ihren Angaben nach haben bereits 15 Prozent der Deutschen online Reisen gebucht. (Quelle: www.heise.de/newsticker/meldung/57555, abgerufen am 15.03.05)

IV.2.6 Zwischenfazit zur Verwertungsstufe DVD/Video

Insgesamt kann man feststellen, dass das Kino ökonomisch an Relevanz verliert: direkt als Verwertungsstufe und indirekt als Zuggferd für die weiteren Verwertungsstufen.¹⁷³ Dies führt zu einer Aufwertung der nachfolgenden Stufen.

„In Zeiten reißenden Absatzes von Silberlingen bekommt das früher mit einem Makel belegte >>directed for video<< einen neuen Sinn: Dafür müsste sich heute niemand mehr schämen.“ (epd/film 9/2004 S.10)¹⁷⁴

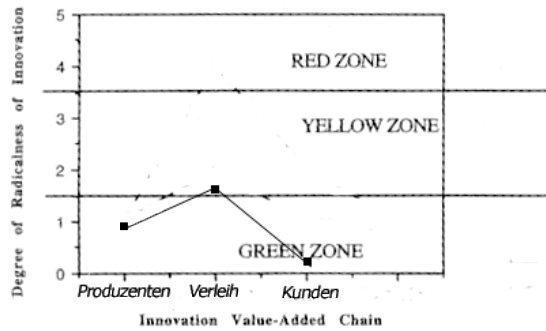
Das Medium DVD befindet sich in einer *static phase*. Zwar werden bereits nachfolgende Systeme vorgestellt, allerdings befinden sich diese noch in einer *fluid phase*. Die weite Verbreitung der DVD garantiert dem Standard mindestens mittelfristig eine weitere Existenz. Eingeordnet in das Schema von Afuah/Bahram¹⁷⁵ lässt sich für das Medium als Verwertungsstufe festhalten, dass es sich hier für die Content-Provider, also die Produzenten um eine inkrementelle Innovation handelt. Lediglich hinsichtlich der Zusatzausstattung empfiehlt es, sich beim Dreh bereits diese mitzuproduzieren. Für den Kunden stellt die DVD auch lediglich eine inkrementelle Innovation dar, hauptsächlich im Bezug auf Home-Cinema. Die Verleiher, also die Rechteinhaber und –verwerter sehen sich mit einer modularen Innovation konfrontiert: Sie müssen einerseits eine drohende Produktkannibalisierung abwenden und andererseits Geschäftsmodelle wie Direktvertrieb versuchen auszuschalten.¹⁷⁶

¹⁷³ Vgl. dazu auch Lange 1999 S. 49

¹⁷⁴ Das Filmfest Hamburg hat für 2005 eine neue Kategorie eingeführt: „DVD – *Straight to Filmfest*“, wo nur Filme gezeigt werden, die keinen Kinoverleih gefunden haben und nur auf DVD erschienen. (Quelle: www.filmfesthamburg.de/information) Dies ist ein weiteres Beispiel für die Aufwertung der DVD als Transportmedium für Spielfilme.

¹⁷⁵ Sowohl die Grundannahme, sowie die erweiterte Annahme 1 lassen sich als erfüllt betrachten. Somit ist das Modell anwendbar.

¹⁷⁶ Weiterhin weist die DVD alle von Afuah/Bahram und Rogers genannten vorteilhaften Faktoren für eine schnelle und breite Diffusion auf. Das diese auch stattgefunden hat, bestätigt ihre Annahmen.



Wesentlich für die Verwertungsstufe DVD/Video ist die gestiegene Relevanz sowohl in ökonomischer Hinsicht, als auch hinsichtlich seiner Bedeutung für den Konsumenten durch verbesserte Rezeptionsmöglichkeiten, die sich vereinfachend als Aktualität und Qualität der Vorführung charakterisieren lassen. Dazu kommt die zunehmende mögliche Autonomisierung der Filmproduzenten von den Verleihern, nicht nur durch geänderte Produktionsbedingungen in der Herstellung, sondern auch durch neue Absatzmöglichkeiten und durch neue Vertriebskanäle. Für Mikro-Budget-Filme lassen sich auf dieser Verwertungsstufe große relative Vorteile aufzeigen, da gerade sie von der Aggregation der Märkte und neuen Vertriebsmodellen profitieren, da dadurch erst ein Zugang zu den Märkten entsteht bzw. ein Engagement rentabel wird. Lediglich bezüglich des Marketings bleiben die generellen Vorteile der Big-Budget-Filme erhalten.¹⁷⁷

IV.3 Fernsehen/TV

IV.3.1 Allgemeines zum Markt

Die Digitalisierung führt auch auf der Verwertungsstufe TV bereits zu Veränderungen. Durch die digitale Komprimierung des Fernsehsignals können bis zu neun Programme auf einer Frequenz gesendet werden. Bei einer durchschnittlichen Bandbreite von 17 freien Frequenzen können so bis zu 153 neue Programmplätze

¹⁷⁷ Wobei, wie bereits gezeigt, diese Vorteile teilweise kompensiert werden können. Die stärkere Zielgruppenorientierung der Filme erfordert andere Marketingstrategien und die Zielgruppen sind nicht so empfänglich für Massenmarketing. Relevant sind weniger die mediale Präsenz durch Werbung, als Mundpropaganda, Kritiker, und Festivals. (Vgl. Gaitanides 2001 S. 137)

entstehen. Dazu ist technisch eine Verdoppelung der Frequenzbreite von 446 auf 826 Megahertz möglich. Die Verbreitung ist in Europa bereits auf dem Vormarsch.

„Die Zahl der digitalen Fernsehhaushalte in England ist innerhalb von fünf Jahren von null auf fast 40 Prozent explodiert.“ (Franz 2003 S. 466)

Das US-amerikanische Beratungsunternehmen Jupiter Research prognostiziert für 2007 die Verbreitung digitalen Fernsehempfangs auf 50-60% in Deutschland. In Schweden werden sogar 80-90% erwartet, in Großbritannien 70-80%.¹⁷⁸

Die Bundesregierung plant die analoge Ausstrahlung terrestrischen Fernsehens bis 2010 einzustellen¹⁷⁹, so dass bis dahin mit einer flächendeckenden Verbreitung des digitalen Fernsehens gerechnet werden kann. Momentan wird digitales Fernsehen in Deutschland terrestrisch oder über Satellit und Kabel gesendet, wobei dem Satellitenfernsehen langfristig die größten Chancen eingeräumt werden.¹⁸⁰

Aus Großbritannien, wo man mit der Ausstrahlung digitalen Fernsehens bereits 1996 begann, gibt es bereits erste Untersuchungsergebnisse zur Nutzung:

„Dieses gewaltige Programmangebot [ca. 140 Programme] hat zu einer beeindruckenden Zuschauerfragmentierung geführt, weil sich die TV-Nutzung der digitalen Haushalte nun auf sehr viel mehr Programme verteilt. [...] Wie gehen nun die Zuschauer mit einer solchen Programmviefalt um? Die Erfahrung zeigt: Der Zuschauer konzentriert sich im Wesentlichen auf sein persönliches Relevant Set [entspricht den tatsächlich genutzten Programmen] von Programmen, die anderen werden einfach ignoriert. [...] Jedes Programm ist bei irgendeinem Zuschauer im Relevant Set. Deshalb ergibt sich im Aggregat zwangsläufig eine Zunahme der Fragmentierung.“ (Franz 2003 S. 466)

Eine Zunahme der Sendeplätze bedeutet in jedem Fall einen erhöhten Bedarf an sendefähigem Material (Content) und damit eine steigende Nachfrage nach audiovisuellen Produkten allgemein über alle Sparten hinweg.¹⁸¹

¹⁷⁸ Vgl. Franz 2003 S. 467

¹⁷⁹ Im Kabelnetz sollen analoge Sender noch länger erhältlich sein. Diese Art der Innovationsdiffusion entspricht einem *institutionellen Zwang* nach Afuah/Bahram bzw. der *autoritären Innovationsentscheidung* bei Rogers. (Vgl. Kapitel II.3.4., sowie Kapitel II.5)

¹⁸⁰ Vgl. Franz 2003 S. 464

¹⁸¹ Vgl. Gaitanides 2001 S. 138

IV.3.2 Spartensender als zu erwartende Entwicklung

Zu erwarten ist auch eine weiter steigende Vereinnahmung der Frequenzen durch Spartensender, die mit spezialisierten Programmen bestimmte Marktnischen bedienen, allerdings nur solange diese rentabel zu betreiben sind.

„There is plenty of talk of the 500-channel television universe, and it is certainly easy to start up new low-cost services. The issue, though, is how are such offerings to be made commercially viable.“ (Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 133)

Gerade diese Spartensender sind für die Werbewirtschaft besonders interessant, da sie eine geringe Streuquote garantieren können. Eine Programmspezialisierung auf ein klar definiertes Senderprofil ermöglicht das Ansprechen einer bestimmten Zuschauergruppe, die sich auch als Kundengruppe genau bestimmen lässt. Die geringere Quote wird durch Zielgruppenspezifität mehr als kompensiert, da die Qualität der Kontakte wichtiger ist als Quantität.¹⁸² Durch die Komprimierung wird der Preis pro Sendeplatz auf den Satelliten fallen, so dass die Erreichbarkeit und somit die Quantität der Kundenkontakte steigen kann.

„Niche channels directed at narrow audience segments would become more viable, by aggregating demand across space (international markets) and time.“ (Hoskins/McFadyen/Finn 1997 S. 133)

Entsprechend platzierte Nischensender, die eine werbewirtschaftlich interessante Zielgruppe haben, können sich so finanzieren.

Digitales Fernsehen bringt direkte Chancen für Mikro-Budget-Produktionen, die sich einem Nischenkanal zuordnen lassen, an den sich die Produktion verkaufen liesse. Denkbar wäre allerdings auch ein eigener Nischenkanal für diese Art von Produktionen, als Kanal, der sein Profil über die Kategorie (deutscher) Mikro-Budget-Film gewinnt.¹⁸³

¹⁸² Vgl. Renner 2004 S. 218ff.

¹⁸³ In den USA teilen sich drei Sender das „Art Fare“-Segment: Bravo, der Independent Film Channel (IFC) und Sundance Channel (Sundance Channel gehört zum gleichnamigen bekannten Independent-Film-Festival). IFC und Sundance Channel haben sich in diesem Markt auf Independent Filme spezialisiert. (Vgl. Gaitanides 2001 S. 141) Dies erscheint als spannendes Modell auch für Europa/Deutschland.

IV.3.3 Neue Geschäftsmodelle als Resultat veränderter Bedingungen

Auch neue Geschäftsmodelle des „Productplacement“ werden denkbar.¹⁸⁴ Insbesondere bei der Etablierung eines Rückkanals, z.B. könnte der Soundtrack eines Films auf Knopfdruck gegen Gebühr downgeloadet werden.¹⁸⁵ Filme würden so zum Trägermedium für Musikabsatz im Fernsehen optimiert und gewissermaßen das Musikvideo weiterentwickeln.¹⁸⁶

IV.3.4 Zwischenfazit digitales Fernsehen

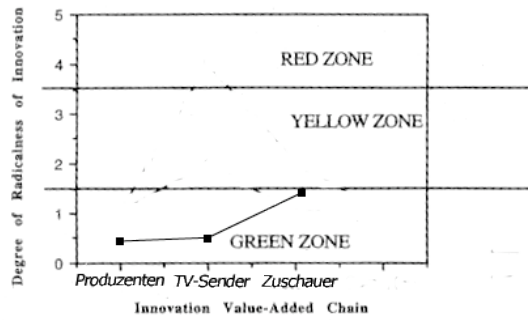
Abschliessend lässt sich festhalten, dass digitales Fernsehen eine Kompletärinnovation darstellt, die die bereits in den anderen Verwertungsstufen festgestellten besseren Zugangsmöglichkeiten für digitale Mikro-Budget-Filmproduktionen bestätigt. Ins Modell von Afuah/Bahram eingeordnet handelt es sich für den Zuschauer um eine modulare Innovation.¹⁸⁷ Für die Produzenten als Content-Provider stellt digitales Fernsehen eine inkrementelle Innovation dar.

¹⁸⁴ Auf die potentielle Bedeutsamkeit der Sponsorings wurde bereits hingewiesen. Productplacement stellt eine weitere Möglichkeit dieser Art von Finanzierung dar, wobei der gesunkene Finanzbedarf dem Productplacement einen anderen Stellenwert einräumt.

¹⁸⁵ Kluge's Film ROUTE 66 ist als Stream bei www.forutv.de zu sehen. Über einen direkten Hyperlink kann man von dort in den ROUTE 66-Webshop gelangen und dort CD, Buch und die DVD kaufen. Hier wird eine Vorstufe des angesprochenen Geschäftsmodells bereits praktiziert. Ebenfalls erhältlich ist der Film auch als DOWNLOAD. Diese Art des Vertriebs ist Gegenstand des nächsten Abschnitts

¹⁸⁶ Hier entstanden neue Möglichkeiten des Musikfernsehens. Einerseits handelt es sich nicht um nominelle Werbezeit, die noch extra verkauft werden kann, beispielsweise um weitere Productplacement Produkte direkt „interaktiv“ zu verkaufen. Andererseits bieten gerade Spielfilme die Möglichkeit durch Charaktere innerhalb einer Rahmenhandlung, Stimmungen aufzubauen, die den emotionalen Kontext zu einem Lied visuell herstellen. Franz sieht generell einen Trend hin zu interaktiver Werbung, da Komplementärtechnologien, wie digitale Videorecorder, die werbefrei aufnehmen können, die Reichweite verringern. Hier wird dann versucht, Abverkäufe zu maximieren. Im klassischen werbefinanzierten Fernsehen dagegen wird versucht, die Zuschauerzahlen zu maximieren. Beide Modelle hält Franz für ökonomisch viabel, allerdings nur passend zum Geschäftsmodell des Senders. Für Nischen-Fernsehen wäre die klassische Variante wahrscheinlicher, wobei das eben angerissene Prinzip eine Mischform darstellt. Nach Programmende könnten im nominellen Werbeblock die bereits vorgestellten Produkte (nicht nur Musik) geordert werden. (Vgl Franz 2003 S. 469)

¹⁸⁷ Wahrgenommen aber wird die Veränderung als inkrementelle Innovation, sofern die Zuschauer überhaupt eine mediale Unterscheidung zwischen analogem und digitalen Fernsehen treffen. Für digitales Fernsehen sind die Voraussetzungen der Anwendbarkeit erfüllt.



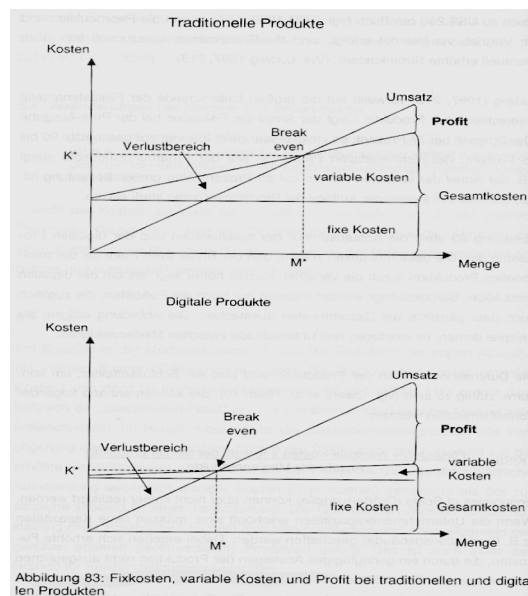
Auch für die TV-Sender lässt sie sich als inkrementell bezeichnen, da sich bereits im heutigen analogen Angebot sowohl Spartensender finden lassen, als auch Sender, die sich über interaktive Werbekonzepte finanzieren. Die neuen Möglichkeiten des Mediums werden weiterhin eine Vielzahl von neuen Geschäftsmodellen nach sich ziehen, die, wie bereits kurz angerissen, auch für kleinere, lokale Produktionen Vorteile bieten können. Diese Voraussagen sind aber spekulativ; über die ökonomische Viabilität konkreter Modelle können daher zu diesem Zeitpunkt noch keine gesicherten Aussagen getroffen werden. Generell lässt sich aber sowohl eine Besserstellung von Mikro-Budget-Produktionen festhalten, d.h. auch relativ im Vergleich zu Hollywood-Produktionen.

IV.4 Das Internet als neue Verwertungsstufe. Chancen und Gefahren

IV.4.1 Besonderheiten digitaler Güter

Das Internet ist ein neues Verwertungsfenster für Filme. Hier findet der im vorherigen Abschnitt bereits angesprochene direkte elektronische Geschäftsverkehr statt. Der mediale Inhalt wird komplett von seinem physikalischen Träger entbunden, und die Ware besteht nur noch aus ihrem binären Code, der über Datenleitungen übertragen wird. Wesentliche Gütereigenschaften sind daher die gegen Null gehenden Grenzkosten. Digitale Daten weisen keine Rivalität im Konsum auf und sind verlustfrei zu kopieren. Es fallen also keine Kosten zur Erstellung einer zusätzlichen Kopie an.¹⁸⁸

„Abbildung 83 stellt die Kostenstruktur der traditionellen und der digitalen Produktion dar. Die beiden Grafiken zeigen, daß der Break even Point bei der traditionellen Produktion durch die variablen Kosten höher liegt, als bei der digitalen Produktion. Berücksichtigt werden müssen nur noch die Fixkosten, die zugleich auch (fast gänzlich) die Gesamtkosten ausmachen.“ (Hofer 2000 S. 189)



Quelle: Hofer 2000 S. 190

¹⁸⁸ Das bedeutet, dass theoretisch bei jeder verkauften Kopie der Erlös dem Gewinn entspricht. Allerdings fallen Kosten für die Erstellung der Masterdatei an, sowie für die Sicherung der Daten vor unbefugtem Zugriff.

Die Masterdatei für eine Auswertung im Internet entsteht als Kuppelprodukt bei der Erstellung der digitalen Masterdateien für e- bzw. d-cinema und/oder DVD. Das Internet bietet daher ein enormes Umsatzpotential bei geringen Fixkosten durch die Synthese von Windowing¹⁸⁹ und Versioning:¹⁹⁰

„Zudem erleichtert die Digitalisierung das sog. Versioning. So werden in mehr als nur in zeitlicher Hinsicht (Windowing) Verwertungsvariationen der Programme und Inhalte möglich, die immer zielgruppenspezifischer und individualisierter werden. Produkteigenschaften, die von den Konsumenten hinsichtlich ihres Nutzens unterschiedlich bewertet werden, wie z.B. die Aktualität, der Funktionsumfang und die Bequemlichkeit, können kostengünstig so variiert werden, daß eine deutlich unterscheidbare Produktlinie entsteht.“ (Siegert 1999, S. 57)

IV.4.2 Allgemeines zum Markt

Ein Markt bildet sich aber erst beim Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Die ARD/ZDF-Online-Studie 2003 stellt folgendes Nutzerverhalten fest:

„Die Video- und Audionutzung hat sich noch nicht im Alltag etabliert.“ (van Eimeren/Gerhard/Frees 2003 S. 353)¹⁹¹

¹⁸⁹ „Windowing bezeichnet den stufenweisen Vertrieb einer Ware (hier Film) über Kino, Fernsehen, Pay-TV und Video.“ (Hofer 2000 S. 235)

¹⁹⁰ Bei einem Batch-Conversion Programm wäre hierzu die einmalige Erstellung eines Presets erforderlich und für alle weiteren Filme nur noch das An- Abwählen eines Häkchens in der GUI (Graphical User Interface, die Nutzeroberfläche) des Programms.

¹⁹¹ Nur 29 % der Nutzer sehen sich Videos im Internet an. Allerdings haben 46 % eine spezielle Software zum Anschauen von Videos aus dem Internet geladen. Daraus folgt, dass das Interesse prinzipiell größer ist und es an technischen Problemen, wie Ladezeiten, Mindestanforderungen an die Hardware, etc. scheitert. Von den angesehenen Videos waren ca 75 % dem Segment Unterhaltung zuzuordnen. Lediglich 11 % haben über das Internet Fernsehsendungen angesehen. Betrachtet wird hier allerdings die Gesamtheit der Internetnutzer in Deutschland. Es ist nicht davon auszugehen, dass diese ein allgemeines Interesse an Filmen haben. 2001 gingen in Deutschland lediglich 44 % der Bevölkerung überhaupt ins Kino (Neckermann 2002 S. 563), wobei dies sogar den Rekordwert darstellt. Nach Angaben des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien (BITKOM) sollen dieses Jahr in Deutschland 187 Mio. Euro Umsatz mit Online-Video gemacht werden. Eine Steigerung um 137% zum Vorjahr. Das Wachstum von 2003 auf 2004 betrug, nach Angaben der BITKOM 100%. (Quelle: videowoche 14/15 2005, im Internet unter: <http://www.mediabiz.de/newsvoll.afp?Nnr=175919&Biz=cinebiz&Premium=N&Navi=00>, abgerufen am 06.04.05) Auch die hohe Anzahl an File-Sharern, die Filme tauschen, lässt auf ein weitaus größeres Interesse schließen, als es die obige Erhebung vermuten lässt. (Vgl. dazu den nachfolgenden Exkurs zum Problematik der Internetpiraterie auf S92)

Doch auch bei geringer Nachfrage empfiehlt sich hier bereits ein Angebot aus Präsenzgründen, um sich auf einem potentiellen Markt früh genug zu etablieren, denn die Nachfrage nach direkten elektronischen Geschäften entwickelt sich positiv:

„Das Internet-Unternehmensberatungsinstitut Forrester Research erwartet aufgrund seiner bisherigen empirischen Erhebungen, daß sich die Zahl der Online-Konsumenten der Zahl der Nestizen [Internet Citizens; die Internetnutzer] innerhalb der nächsten 10 Jahre stark annähern wird.“ (Hofer 2000 S. 86)

Schließlich entstehen kaum Kosten, so dass auch nicht mit Verlusten gerechnet werden muss.¹⁹² Ein zentrales Problem ist allerdings die Internetvideopiraterie, die dazu führt, dass die etablierten Rechteinhaber bislang nur zögerlich die neue Verwertungsstufe nutzen, obwohl ihre Chancen positiv bewertet werden.

„The challenges [des Internets] are really twofold. Firstly, there is the emergence of new Internet companies employing radically new business models that might overtake the existing industry giants and their traditional modes of business. Secondly, there is the challenge of piracy.“ (Screen Digest Report 2002 S. 74)

EXKURS zur Problematik der Internetpiraterie

Bei der Verbindung von Filmen und dem Internet wird zumeist auf die Internetpiraterie als existentielle Bedrohung der Filmindustrie hingewiesen. Allerdings wird die Diskussion sehr polemisch und wenig sachlich geführt, sowohl seitens der Industrie, als auch von Seiten der Internet-Piraten/File-Sharer/Raubkopierer¹⁹³. Illegale Kopien waren zwar schon zu Zeiten der VHS-Kassette ein Problem, allerdings hat sich dieses durch die Digitalisierung

¹⁹² Auch mit „Opportunitätskosten“ durch Produktkannibalisierung muss bei überlegter Gestaltung der Produktpalette nicht gerechnet werden, wenn Kinobesuch bzw. DVD als vorgelagerte Verwertungsstufen einen entsprechenden Mehrwert bieten. Der Mehrwert des Kinobesuch ist sein Eventcharakter, auch durch Brillanz von Bild und Ton. Bei der DVD bildet die Ausstattung mit Bonusmaterialien, Booklet, etc. den Mehrwert (Daher stellt auch digitales TV bei richtigem Versioning keine Konkurrenz dar.), während eine Internetvariant nur aus dem Film bestehen würde. Die Musikindustrie experimentiert momentan mit ähnlichen Konzepten, um den Absatz anzukurbeln und bietet Alben in verschiedenen Versionen an. Dabei wurde festgestellt, dass die Luxus-Version mit aufwändiger Verpackung und reichhaltiger Ausstattung mit Bonusmaterial am Markt große Akzeptanz findet. (Vgl. <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,347346,00.html>, abgerufen am 21.03.05) Außerdem können beim Film solche Auswirkungen durch Optimierung der Verwertungszeitfenster minimiert werden. Das ist für die anderen Verwertungsstufen bereits der Fall. (Vgl. Lange 1999 S. 47f)

¹⁹³ Meist wird nicht zwischen Raubkopierern und File-Sharern unterschieden, auch nicht von den Interessenverbänden der Musik- und Filmindustrie. Ein Raubkopierer erstellt eine illegale Kopie von einem Datenträger unter Umgehung eines Kopierschutzes. Ein File-Sharer dagegen macht Dateien anderen Leuten zugänglich, wobei es sich im Fall der Datenpiraterie um illegale Dateien handelt, für die der File-Sharer nicht über die Nutzungsrechte verfügt. Die Bezeichnung Internetpirat ist ebenfalls gängig und dient als Sammelbegriff für alle Arten von Urheberrechtsverletzern.

verschärft, da sich jetzt verlustfreie Kopien von gleichbleibender Qualität, unabhängig von Generation und Stückzahl herstellen lassen.

Weiterhin stellen die p2p-Tauschbörsen durch ihre Struktur¹⁹⁴ eine ideale Verbreitungsplattform dar, die einen weltweiten Zugriff auf die Dateien einer riesigen Nutzergruppe ermöglicht, während Bandbreiten, und somit Downloadgeschwindigkeiten immer weiter wachsen und sich „Raubkopieren“ zum „Volkssport“¹⁹⁵ entwickelt. Die MPAA (Motion Picture Association of America), der Zusammenschluss der amerikanischen Filmindustrie, gibt an, dass

*“The Motion Picture Association of America (MPAA) and its international counterpart, the Motion Picture Association (MPA), estimate that the U.S. motion picture industry loses in excess of \$3 billion annually in potential worldwide revenue due to piracy. Due to the difficulty in calculating Internet piracy losses, these figures are NOT currently included in the overall loss estimates. However, it is safe to assume Internet losses cause untold additional damages to the industry.”*¹⁹⁶

Konkrete und nachvollziehbar belegte Zahlen, die den propagierten Schaden beziffern werden seitens der betroffenen Industrie nicht veröffentlicht. Unabhängige Studien bezweifeln einen wirklich existierenden Schaden und belegen dies auch.¹⁹⁷

“We find that file sharing has no statistically significant effect on purchases of the average album in our sample. Moreover, the estimates are of rather modest size when compared to the drastic reduction in sales in the music industry. At most, file sharing can explain a tiny fraction of this decline. This result is plausible given that movies, software, and video games are actively downloaded, and yet these industries have continued to grow since the advent of file sharing.” (Oberholzer-Ghee/Strumpf S. 25)

¹⁹⁴ Diese sind komplett dezentralisiert. Jeder „Client“ (Downloader) fungiert zugleich als „Server“ (Anbieter), ohne einen zentralen Server, der das Netz steuert. Wer eine Datei herunterlädt, bietet sie automatisch den anderen Nutzern an. Vorteil ist hier allgemein, dass bei einem Ausfall des Einzelnen, die anderen kompensierend wirken, da man von verschiedenen Computern/Leuten gleichzeitig lädt, was sich dazu noch positiv auf die Downloadgeschwindigkeit auswirkt. Die Bandbreite wird zum Austausch der eigentlichen Daten und nicht zum Austausch der Steuerdaten genutzt. Einzelne Datenteile werden von verschiedenen Leuten geladen und erst auf dem eigenen Computer wieder zusammengesetzt. Hier kommen direkte Netzwerkeffekte zum Tragen. „Bei direkten Netzwerkeffekten ist eine steigende Nutzerzahl gleichbedeutend mit einer Nutzensteigerung des Netzwerkes“ (Wirtz 2001 S. 28) Dies ist vergleichbar mit z.B. einem Telefonnetz, dessen Nutzen auch in dem Maß ansteigt, in dem es genutzt wird. Nur wenn viele Leute einen Telefonanschluss haben, macht es selbst Sinn, einen zu besitzen. Wesentlich ist das Erreichen einer kritischen Masse (Vgl. Kapitel 2.3).

¹⁹⁵ Dies bedeutet, dass bzgl. der Internetpiraterie gesellschaftlich kein wirkliches Unrechtsbewusstsein existent ist und diese in allen Gesellschaftsschichten weit verbreitet ist. Nach Justizministerin Zypries wurde die Urheberrechtsnovelle 2004 in ihrer jetzigen Form verabschiedet, um nicht die Bevölkerung in einem Ausmaß zu kriminalisieren, die dem Verbot „Feindsender“ zu hören gleichkäme. (Vgl. <http://www.telepolis.de/deutsch/special/copy/15690/1.html>, abgerufen am 17.02.05) Damit wollte sie zum Ausdruck bringen, dass eine demokratische Gesellschaft andere Wege der Regulierung finden muss, und der Staat nicht zum Erfüllungsgehilfen der Unterhaltungsindustrie werden dürfe.

¹⁹⁶ Die MPAA im Internet unter: www.mpaa.org/anti-piracy/ abgerufen am 18.11.2004

¹⁹⁷ Meist wird die Musikindustrie untersucht. Die Ergebnisse lassen sich aber auch auf die Filmindustrie anwenden, da die Verwertungsmechanismen ähnlich sind. (Vgl Fischer 2004 S. 38f.)

Oberholzer-Ghee/Strumpf haben zur Datengewinnung Tauschbörsen protokolliert und die gewonnenen Erkenntnisse über die tatsächlich getauschten Daten mit den entsprechenden Verkaufszahlen korreliert, um den Zusammenhang zwischen Kaufverhalten und File-Sharing zu untersuchen. Ihr Betrachtungsobjekt war die Musikindustrie.

„Rather than relying on surveys, this study uses observations of actual file sharing behaviour to assess the impact of downloads on sales. We analyze a large file sharing dataset which includes 0.01% of the world's downloads from the last third of 2002. We focus on users located in the U.S. Their audio downloads are matched to the album they were released on, for which we have concurrent U.S. weekly sales data. This allows us to consider the relationship between downloads and sales.“ (Oberholzer-Ghee/Strumpf 2004 S. 4)

Ihren Ergebnissen nach hat File-Sharing keine Erklärungskraft für die zurückgegangenen „Umsätze“. Ihren Analysen zufolge handelt es sich bei dem beklagten Schaden um Mehreinnahmen, die lediglich theoretisch hätten erzielt werden können.¹⁹⁸ Auch die real ansteigenden Absatzzahlen in den Content-Industrien sprechen nicht für eine wirkliche Schädigung.¹⁹⁹

Guillou stellt bzgl. Filmindustrie fest, dass es sich bei File-Sharing um ein marginales Problem handelt, wobei die getauschten Daten seiner Darstellung nach zum Großteil durch Mitarbeiter der Filmindustrie selbst in Umlauf gebracht wurden.

„According to a study carried out by Informa Media, quoted by BBC News²⁷, lost earnings in the cinema industry resulting from the unlawful downloading of films on Internet using

¹⁹⁸ Allerdings nur, wenn die Konsumenten ihr Konsumbudget auch tatsächlich dafür ausgegeben hätten. Dies erscheint als unwahrscheinlich, wenn man annimmt, dass jeder Haushalt lediglich einen gewissen Teil seines Budgets für Unterhaltung ausgibt. In der Mikroökonomie wird davon ausgegangen, dass jeder Haushalt einen bestimmten Teil seines Einkommens zu Konsumzwecken nutzt, wobei sich die Aufteilung dieses Budget nach Nutzerpräferenzen unterscheidet. Ein gewisser Teil des Einkommens (Sparquote) wird nicht ausgegeben, sondern zurückgelegt. Dieser Theorie nach gibt jeder Haushalt einen bestimmten, individuellen Betrag für Unterhaltung aus, aber nicht mehr. (Vgl. Linde 1996 insb. Kapitel 3 „Theorie des Haushalts“ S. 9-81, sowie McCombs/Eyal 1980 S.153ff zum „principle of relative constancy“) File-Sharing ermöglicht also lediglich einen Mehrkonsum ohne Budgeterweiterung und die konsumierten Inhalte stellen einen Nutzenzuwachs für den Konsumenten dar, allerdings keinen Gewinnverlust für die Anbieter, da ihre Waren nicht in dem Maße nachgefragt würden, wenn man dafür voll bezahlen müsste *„If we are correct in arguing that downloading has little effect on the production of music, then file sharing probably increases aggregate welfare. Shifts from sales to downloads are simply transfers between firms and consumers. And while we have argued that file sharing imposes little dynamic cost in terms of future production, it has considerably increased the consumption of recorded music. File sharing lowers the price and allows an apparently large pool of individuals to enjoy music. The sheer magnitude of this activity, the billions of tracks which are downloaded each year, suggests the added social welfare from file sharing is likely to be quite high.“ (Oberholzer-Ghee/Strumpf S. 25)*

¹⁹⁹ Für die Filmindustrie wurden die ansteigenden Umsätze bei DVDs und die Kinobesucherzahlen bereits in den entsprechenden Kapiteln IV.1 und IV.2 angeführt. (Vgl. die entsprechenden Kapitel)

peer-to-peer file-sharing systems amounted to as much as USD 92 M in 2003, and Informa Media forecasts that the figure for 2010 will be close to USD 460 M in 2010. A modest figure in comparison to the industry's volume of business, and minimal in comparison to the losses caused by the unlawful copying and distribution of physical media such as DVDs. [...] In October 2003, researchers at ATT Research and the University of Pennsylvania showed that, on the basis of a survey covering 285 films released in cinemas between January 2002 and June 2003 and available on Internet file-sharing networks, 77% of the samples appeared to have been leaked by industry insiders. On average, the films were available approximately 100 days after their cinema release and 83 days before their official video release. What was more, 7 of the films were available even before their cinema release, demonstrating that the much-publicised example of Hulk was not an isolated case. Only 5% of the films available were not accessible until after their video release, thereby emphasising the limited impact of piracy outside the industry itself.” (Guillon 2004 S 31f.)²⁰⁰

Die einzigen verfügbaren, ernstzunehmenden Untersuchungen verneinen die von der Industrie propagierte Dramatik der Situation. Die Industrie selbst legt keine verifizierbaren, wissenschaftlich erhobenen Zahlen vor. Daher ist momentan davon auszugehen, dass File-Sharing wirtschaftlich nicht in dem Maße relevant ist, wie seitens der Unterhaltungsindustrie behauptet wird.

Allerdings reflektiert File-Sharing eine erheblich gewandelte Einstellung gegenüber dem Medienkonsum und den Medienproduzenten seitens der Konsumenten. Es handelt sich hier nicht um einen direkten ökonomischen Konflikt, sondern um einen indirekten, da sich die Nachfrage nicht länger an den Angeboten der Industrie richtet. Anstatt die veränderte Nachfrage zu bedienen, versuchen die Anbieter ihre marktliche Macht zur Erhaltung derselben einzusetzen, indem sie einerseits proprietäre Zugangssysteme einsetzen und andererseits eine rigorose Strafverfolgung fordern.

„Wie schon beim Buch angesprochen, können Künstler ihre Produkte selbst im Internet anbieten. Dies ist vor allem für unbekannte Musiker interessant, die noch keine Verträge mit Musiklabels haben. In der Diskussion um MP3 geht es also nicht nur um Raubkopien, sondern auch um die mögliche Machtverschiebung von den Musiklabels zu den Künstlern.“ (Hofer 2000 S. 142)

²⁰⁰ Über die Gründe von Brancheninsidern, die eigenen Produkte ins Internet zu stellen, kann nur spekuliert werden. Ein mögliches Szenario wäre z.B. die Schädigung der Konkurrenz, wenn ein Verleih einen Film zur Sichtung auf DVD erhält, um ein Verleihangebot zu machen, aber die Konkurrenz den Zuschlag erhält. Dann könnte der Verleih versuchen, die Einnahmen der Konkurrenz zu schmälern, um seine eigene relative Marktposition zu stärken.

Ob diese Strategie ein existentes Modell auf einen neuen Markt zu übertragen in diesem Fall Erfolg verspricht, scheint aber fraglich. Bisher wurde jeder Kopierschutz auch bald geknackt.²⁰¹ Ein Ausweichen der File-Sharer in schwerer zugängliche Darknets²⁰², sowie eine Verschlüsselung der p2p-Börsen kündigen sich bereits an und machen eine Strafverfolgung, zumindest temporär, faktisch unmöglich, was sich wahrscheinlich in wieder steigenden File-Sharer-Zahlen niederschlagen wird.²⁰³

„Peer-to-peer networking and file sharing does seem to be entering into the mainstream – both for illegal and legal uses. If we couple this with the rapid build-out of consumer broadband, the dropping price of storage, and the fact that personal computers are effectively establishing themselves as centers of home-entertainment, we suspect that peer-to-peer functionality will remain popular and become more widespread.“ (Biddle et al S. 8)

Dass sich diese Tendenzen bei wachsendem legislativem Druck weiter ausbreiten werden, scheint wahrscheinlich. Realistisch betrachtet kann die Unterhaltungsindustrie den Kampf gegen File-Sharer nicht gewinnen, allerdings ist ihr Interesse auch gar nicht dahingehend gerichtet, sondern auf eine Aufrechterhaltung des marktlichen Status Quo durch Kriminalisierung seiner Alternativen. Dafür spricht auch die Reduktion auf eine propagandistische Kampagnenführung, und es erklärt die zögerliche Haltung, das Medium als Verwertungsstufe voll zu integrieren.

ENDE DES EXKURSES

²⁰¹ Die verschlüsselten Daten müssen schließlich auch für den bezahlenden Konsumenten entschlüsselbar sein. Jeder DVD-Player beinhaltet einen Chip zur Entschlüsselung der kodierten Daten. Der Nutzer verfügt somit stets über den Schlüssel und kann diesen zur generellen Entschlüsselung nutzen.

²⁰² Ein Darknet ist ein in sich geschlossenes Privatnetz, wo jeder Nutzer dem anderen bekannt ist. Innerhalb eines solchen Darknets lassen sich Dateien tauschen ohne dass es nachverfolgt werden kann. Ist jeder Teilnehmer dieses Darknets selbst Mitglied in weiteren Darknets, bildet sich eine Struktur ähnlich eines Kettenhemds. Man würde nicht mehr in großen öffentlichen Netzen tauschen, sondern nur noch in kleinen privaten, wobei dennoch alle Dateien im Endeffekt verfügbar wären, da es immer zu Überschneidungen der einzelnen Netze käme.

²⁰³ Momentan sind die Zahlen der File-Sharer rückläufig. Die Kampagnen der MPAA und FFA scheinen kurzfristig Erfolg zu haben. Die Nutzung von anonymen Proxy-Servern würde Herkunft und Adressat der übertragenen Daten verschleiern. Erste Tauschbörsen, die darüber hinaus die übertragenen Daten verschlüsseln existieren bereits. Da nicht nur illegale Daten getauscht werden, müssten man erst die IP-Adressen und anschließend die übertragenen Daten entschlüsseln. Die benötigte Rechenleistung, die allein zur Kontrolle eines Bruchteils der gegenwärtig übertragenen Datenmengen übersteigt die gegebenen technischen Möglichkeiten. Stichproben könnten vorgenommen werden, allerdings würden die dann auch zu einem gewissen Prozentsatz negativ verlaufen, da legale Daten getauscht werden. Das Risiko für File-Sharer wäre wieder gleich Null. Die in der Vergangenheit zu beobachtende Publizierung der Technologien auch in den populären Computerzeitschriften lässt vermuten, dass diese auch weiterhin stattfinden würde, so dass auch der Otto-Normal-Verbraucher früher oder später zu diesen Systemen wechseln würde, insbesondere, da dort das größere Angebot herrschen würde. Dies entspricht einem *direkten Netzwerkeffekt*. (Vgl. Wirtz 2001 S. 28)

Für eine Nutzung des „World Wide Web“ als Distributionskanal spricht, neben den eben behandelten Kostenvorteilen digitaler Produkte, die immanent bedingte globale Fusion lokaler Kleinmärkte zu einem einzigen Markt. War es bisher nicht rentabel, bestimmte Filme in bestimmten Märkten anzubieten, da die Nachfrage zu klein war, aggregiert sie sich jetzt durch die Irrelevanz räumlicher Distanz.²⁰⁴

Insgesamt führen die spezifischen Gegebenheiten des Internets zu einer relativen Bevorteilung der kleineren Content-Anbieter, da die großen Konkurrenten ihre strukturellen Vorteile nicht ausnutzen können.

„In cyberspace, smaller independent distributors and exhibitors compete on much more equal terms with their larger cousins than ever before. Ingenuity and innovation can sometimes succeed where `big bucks` alone will not.“ (Screen Digest Report 2002 S. 11)

Hier kommen Kenntnisse der Nutzung der Komplementärtechnologie Internet zum Tragen, die es ermöglichen bei geringen Fixkosten und nicht existenten variablen Kosten die eigenen Produkte selbst der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Einerseits durch indirekten elektronischen Geschäftsverkehr, andererseits durch direkten, also über Streams oder Downloads, wobei auf einen Mediator, wie Verleihfirmen verzichtet werden kann.

„Within 10 years it will be possible for an independent producer to make a digital film by borrowing a relatively small sum and establishing partnerships with talent and facilities. The result will be distributed over the Internet by pay-per-view, cutting out the middleman. (Marc Samelson, Producer, zitiert nach Screen Digest Report 2002 S. 71)

²⁰⁴ Kunden in Europa, die sich für japanisches Kino interessieren, hatten bislang nur Zugang zu einem sehr beschränkten Angebot, da ein Vertrieb in Europa ökonomisch uninteressant war. Jetzt können sie sich aber das komplette Angebot online herunterladen. (Wenn auch momentan nur illegal.) Dass diese Filme mit europäischen Untertiteln ge-shared werden, deutet auf einen potentiell vorhandenen Markt hin, ebenso die Existenz spezialisierter Festivals z.B. für asiatische Filme in nahezu jeder europäischen Metropole deutet darauf hin. Hier erschließen sich neue Märkte bzw. entstehen neue Marktgrößen, insbesondere für Filme ohne weltweiten Vertrieb.

IV.4.3 Verschiedene Distributionsmöglichkeiten im Internet

Download vs. Streaming

Technisch gibt es mehrere Möglichkeiten, Videodateien über das Internet zu vertreiben. Als wesentlich ist der Unterschied zwischen Download und Stream zu sehen. Bei einem Stream bleibt die Datei auf dem Server des Anbieters und wird einmalig in Quasi-Echtzeit an den Empfänger übertragen und dort im Arbeitsspeicher gelagert, also nicht fest gespeichert. Dies entspricht im Kern einer Übertragung im Fernsehen.²⁰⁵ Problematisch ist hier die Kontinuität des Streams, also die Garantie, dass der Film in voller Länge störungsfrei übertragen wird.²⁰⁶ Beim Download wird die Datei auf die Festplatte des Empfängers übertragen und ist so (prinzipiell) dauerhaft vorhanden, kann wiederholt abgespielt, unterbrochen und weitergesendet werden.²⁰⁷ Ohne regulative Schutzmaßnahmen wäre der Film also komplett der Kontrolle des Rechteinhabers entzogen, so dass die Dateien mit Metadaten versehen werden, die nur eine bestimmte Nutzungsweise zulassen.

²⁰⁵ Eine Aufnahme, entsprechend eines Videorekorders ist nicht vorgesehen. Allerdings ist Software erhältlich (und auch verbreitet), um einen Stream zu „capturen“, also beim Empfänger zu speichern, wobei dies illegal ist.

²⁰⁶ Hauptgrund für die Entscheidung einen Stream anzubieten, ist meist die Kontrolle über die Nutzung des Inhalts. Copyrightverletzungen, durch illegales Speichern des Streams zwecks Konsumwiederholung, sind allerdings technisch problemlos möglich. Diese Technologie bietet somit keinerlei Vorteile, sondern lediglich Nachteile.

²⁰⁷ Die meisten Stand-Alone-DVD-Abspielgeräte sind mittlerweile auch in der Lage die gängigsten anderen Video- und Audioformate abzuspielen. (Xvid, divX, AVI, MP3 etc.) Eine häufig geäußerte Vermutung, dass der Nutzer keine Filme am Computer auf einem Monitor an seinem Schreibtisch ansehen möchte, ist dadurch hinfällig. Diese Voraussetzungen treffen nur auf Stream zu. Die Download-Technologie erlaubt es dem Nutzer den Film relativ orts- und geräteunabhängig zu konsumieren, nämlich auf genau dieselbe Art, wie er auch eine DVD ansehen würde. Weiterhin sind Grafikkarten mit Videoausgang, die es erlauben, Computer an einen Fernseher anzuschließen mittlerweile Standard. Dieses Argument ist durch die technische Entwicklung als überholt anzusehen. Die Zahlen der (illegalen) Downloads sprechen ebenfalls dafür, dass der Konsum von Filmen durch, oder zumindest über Computer, von einer großen Anzahl von Konsumenten genutzt, und der Computer (mit Internetanbindung) als „Multimedia-Center“ akzeptiert wird. Hier bestätigen sich Theorien zur Konvergenz der Medien, mit dem Computer als Metamedium. „Auch die bisher getrennten Massenmedien Presse, Rundfunk und Film wachsen zusammen und lassen sich über ein Medium rezipieren. Das Internet ist in Bezug auf diese Entwicklung also ein Metamedium, das die bisher getrennten Medien in sich aufnimmt, mit eigenen Internet-spezifischen Elementen verbindet und (a) die Inhalte zum Konsum bereitstellt sowie (b) es ermöglicht, daß jeder zum potentiellen Sender wird. Die Möglichkeit der Interaktion wird als zentraler Punkt der Veränderung gesehen.“ (Hofer 2000 S. 49)

DRM als Ausschlusssystem zur Zugangskontrolle

Weit verbreitet, als Ausschlusssystem bei Downloads, ist die Digital-Rights-Management (DRM) Technologie von MICROSOFT, über die sich beispielsweise ein Nutzungszeitraum, eine Nutzungshäufigkeit oder eine Bindung der Nutzbarkeit an eine bestimmte Hardware bestimmen lässt, um einen Ausschluss anderer zu gewährleisten und die Kontrolle über den Inhalt zu behalten. Die Art der Nutzung für den Konsumenten wäre dann vergleichbar mit einem/einer Leihvideo/LeihDVD oder Video-on-Demand. Die Distribution des Inhalts würde in diesem Fall über eine direkte, serverbasierte Verbindung erfolgen. Die Filmdatei wäre auf einem Server gespeichert und nur denen zugänglich, die dafür auch bezahlt haben. Dieses Geschäftsmodell wird momentan von der Filmindustrie bevorzugt. Mehrere Majors bieten Filme nach diesem Prinzip an, allerdings mit nur mäßigem Erfolg. Dies liegt zum einen daran, dass sie, aus Angst vor Software-Piraten, nur ein unattraktives Portfolio von alten Katalogfilmen und B-Produktionen auf diese Weise verfügbar machen und nur wenige aktuelle A-Produktionen anbieten, zum anderen an der mangelnden Praxistauglichkeit ihrer Systeme.²⁰⁸

„Aus dem Schutz wird ein goldener Käfig. DRM wird zum Schutz der digitalen Wertschöpfungskette angewandt. Hier manifestiert sich jedoch auch gleichzeitig die Interpretation der Legislative in einer aufwendigen Infrastruktur. Diese lässt sich, einmal in der angestrebten Größenordnung implementiert, nur noch mit erheblichem, vor allem konzertantem Aufwand verändern. Vor einer übereilten Einführung eines noch so attraktiven Systems sollte sich die Branche doch noch einmal Gedanken machen, ob die Wertschöpfungskette, so wie sie sich über die vergangenen Jahrzehnte etabliert hat, wirklich unserer Zeit, Gesellschaft und der technologischen Entwicklung angemessen ist.“²⁰⁹ (von Staden/ Hundsdoerfer 2003 S. 31)

Biddle, einer der führenden Entwickler von DRM, äußert sich selbst kritisch über die Sinnhaftigkeit restriktiver Kontrollmechanismen.

²⁰⁸ Beispiele lassen sich im Internet unter www.cinemanow.com und www.movies.com finden. (beide abgerufen am 17.02.05)

²⁰⁹ Hieraus lässt sich interessanterweise eine Gegenposition zu den ebenfalls von der FFA veröffentlichten „Brenner-Studien“ ableiten. Dort wird implizit ein stärkeres Schützen des Contents und restriktivere Strafverfolgung propagiert.

„There is evidence that the darknet will continue to exist and provide low cost, high-quality service to a large group of consumers. This means that in many markets, the darknet will be a competitor to legal commerce. From the point of view of economic theory, this has profound implications for business strategy: for example, increased security (e.g. stronger DRM systems) may act as a disincentive to legal commerce. Consider an MP3 file sold on a web site: this costs money, but the purchased object is as useful as a version acquired from the darknet. However, a securely DRM-wrapped song is strictly less attractive: although the industry is striving for flexible licensing rules, customers will be restricted in their actions if the system is to provide meaningful security. This means that a vendor will probably make more money by selling unprotected objects than protected objects. In short, if you are competing with the darknet, you must compete on the darknet's own terms: that is convenience and low cost rather than additional security.“ (Biddle et al 2002 S. 15)

Es existiert kein Markt für DRM-geschützte Dateien. Beim Kunden herrscht keine Nachfrage, da es nur für den Anbieter Vorteile bietet und für den Kunden nur Nachteile.²¹⁰

Daher werden die meisten Filme illegal über das Internet als Distributionskanal an den Rechteinhabern vorbei heruntergeladen. Bevorzugte Methode der „Raubkopierer“ ist hierbei ein peer-to-peer(p2p)-basiertes Netzwerk.

ACS als alternatives Verwertungsmodell

Fisher schlägt ein Kompensationsmodell (ACS =Alternative Compensation System) vor, das sich am deutschen GEMA-Modell bzw. dem US-amerikanischen Pendant ASCAP orientiert und p2p-Netzwerke zur Distribution nutzt.

„The concept is simple: the music industry forms a collecting society, which then offers file-sharing music fans the opportunity to “get legit” in exchange for a reasonable regular payment, say \$5 per month. So long as they pay, the fans are free to keep doing what they are going to do anyway—share the music they love using whatever software they like on whatever computer platform they prefer—without fear of lawsuits. The money collected gets divided among rights-holders based on the popularity of their music. In exchange, file-sharing music fans will be free to download whatever they like, using whatever software works best for them. The more people share, the more money goes to rights-holders. The more competition in applications, the more

²¹⁰ In Internet-Foren finden sich unzählige Beschwerden über die legalen Angebote: Ein interessantes Beispiel ist, dass ein Benutzer eine Datei heruntergeladen hat und diese dann 24 Stunden nutzen durfte. Da der Download allerdings 23 Stunden dauerte konnte er den Film nicht zu Ende sehen...(Quelle: www.gheim.exxs.net, abgerufen am 16.01.05)

rapid the innovation and improvement. The more freedom to fans to publish what they care about, the deeper the catalog.” (Electronic Frontiers Foundation²¹¹ 2004 S. 1)

In diesem Modell erhöhe man eine Basisgebühr, die dann proportional zur Tauschhäufigkeit der Dateien unter den Rechteinhabern aufgeteilt würde. Identifikationsbasis wäre der Hash-Code²¹² einer Datei. Dieses Modell hätte laut Fischer folgende Vorteile:²¹³

„The social advantages of such a system, we will see, would be large: consumer convenience; radical expansion of the set of creators who could earn a livelihood from making their work available directly to the public; reduced transaction costs and associated cost savings; elimination of the economic inefficiency and social harms that result when intellectual products are priced above the costs of replicating them; reversal of the concentration of the entertainment industries; and a boost to consumer creativity caused by the abandonment of encryption.” (Fisher 2004 S. 14)

Der große Vorteil für die Unterhaltungsindustrie wäre eine garantierte und beständige Einkommensquelle²¹⁴, unabhängig von saisonalen Schwankungen ohne Kosten. Der Umsatz ist hier gleich dem Gewinn.²¹⁵

²¹¹ Im weiteren Verlauf abgekürzt als „EFA“.

²¹² Diese Art binärer ID wird in p2p-Netzwerken automatisch für jede Datei erstellt. Identische Dateien erhalten denselben Hash-Code. Dadurch lassen sich die Dateien erst erkennen und dann auch tauschen.

²¹³ Häufig wird in diesem Zusammenhang noch ein neues Copyright-Modell vorgeschlagen: CREATIVE COMMONS. Anders als bisher soll hier über eine Internet-angebundene Datenbank genauer und transparenter ausdefiniert werden, was man mit dem geistigen Eigentum anderer tun darf. Beispielsweise kann der Urheber das Werk zur nichtkommerziellen Nutzung freigeben oder sogar zur Veränderung, wobei auch der bisherige komplette Schutz möglich bleibt. Hintergrund ist hier, ein globales, transparentes System zu etablieren, um Unsicherheiten und langwierige Rechtsanfragen abzukürzen, also Informations- und Transaktionskosten zu minimieren und den Missbrauch des proprietären Copyrightsystems zu unterbinden. *„Copyright was originally the grant of a temporary government-supported monopoly on copying a work, not a property right. Its sole purpose was to encourage the circulation of ideas by giving creators and publishers a short-term incentive to disseminate their work. Over the past 50 years, as a result of heavy lobbying by content industries, copyright has grown to such ludicrous proportions that it now often inhibits rather than promotes the circulation of ideas, leaving thousands of old movies, records and books languishing behind a legal barrier.”* (The Economist, im Internet unter: www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?story_id=15472223, abgerufen am 12.02.04) Kluge nutzt für seinen Mikro-Budget-Film ROUTE 66 bereits diese Art von Copyright-Lizenz (Vgl. weiter zu CREATIVE COMMONS Lessig 2004, sowie im Internet <http://creativecommons.org/>, abgerufen am 11.12.04)

²¹⁴ Die von der EFF vorgeschlagene fiktive Summe von fünf US-Dollar pro Monat würde sich allein für die USA auf einen jährlichen Einkommensstrom von 11 Milliarden US-Dollar belaufen. Die zugrundegelegte Nutzerzahl basiert auf der geschätzten Zahl der US-Bürger, die File-Sharing betreiben. Auch ist dies nur eins von verschiedenen Modellen, das einer heute angebotenen Internet-Flattrate entspricht. Ebenso wäre denkbar, verschiedene Dateimengen/zahlenbasierte Angebote zu offerieren, ähnlich den bereits existierenden Angeboten der Internet-Service-Provider (ISPs).

²¹⁵ Die Betriebskosten für teure DRM-Server würden wegfallen, für Softwarepflege, etc. ebenso. Die Download-Software bliebe dem Markt überlassen. Hier würde sich das am besten funktionierende

Dieses Modell findet bislang auf Anbieterseite noch keinen Anklang, da es dem proprietären, ausschussbasierten Geschäftsmodell aus analogen Zeiten widerspricht, während das DRM-Modell die digitale Entsprechung ist. Weitere generelle Vorteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Es käme zu einer Interessenbündelung für ein funktionierendes, schnelles Internet, wovon nicht nur Medienkonsumenten, sondern alle Nutzer und Anwendungen profitierten. Weiterhin käme es zu einer Pluralisierung des kulturellen Angebots, also zu einer Vielfalt von Inhalten und zu einer realistischen Abbildung tatsächlicher Nutzerpräferenzen, also einer hohen Markttransparenz.²¹⁶ Außerdem würde die Aneignung der von Internetpiraten genutzten Strukturen eine wirksame Maßnahme ihrer Bekämpfung durch Vereinnahmung darstellen, da man ihnen dadurch die Grundlage entzöge.

„Am wirksamsten lässt sich ein potentielles Konkurrenzmedium durch dessen ökonomische Inbesitznahme bändigen“. (Neuberger, Christoph, zitiert nach Hofer 2000 S. 171)

Bei einem vernünftigen Preis ist davon auszugehen, dass viele Nutzer bei diesem System mitmachen würden, um sich rechtlich abzusichern, was die Verfolgung der Free-Rider sehr vereinfachen könnte.²¹⁷ Regulative Eingriffe seitens von Regierungen²¹⁸ könnten minimiert werden, und Angebot und Nachfrage stellen den regulativen Prozess dar.

System durchsetzen. Die Dateien wiesen die Eigenschaften öffentlicher Güter auf und reduzierten den Aufwand für die Anbieter erheblich, da sie die Datei nur einmal anböten und die Distribution ab dann von den Nutzern übernommen würde.

²¹⁶ Vgl. dazu auch „Fairsharing: Die Kulturflatrate“ im Internet unter www.fairsharing.de (abgerufen am 16.01.05), eine Webseite, die ein solches Modell propagiert, gerade unter dem Aspekt kultureller Vielfalt. Unterstützt wird dieses Modell von ATTAC, dem Netzwerk Neue Medien und den Jungen Grünen. Momentan werden in einer online-Petition Stimmen gesammelt, um einen entsprechenden Gesetzentwurf einbringen zu können. Die erforderliche Stimmenzahl ist allerdings bis zur Beendigung dieser Arbeit noch nicht erreicht worden.

²¹⁷ Die Verfolgung wird über die Protokollierung von Internet-Traffic, aufgeschlüsselt nach IP-Adressen, bewerkstelligt. Zahlende Nutzer-IP-Adressen würden daher von vornherein wegfallen und eine Konzentration auf die Nichtzahler erlauben und damit die zu analysierende Datenmenge drastisch reduzieren. Als Folge des größeren Drucks würden dann vermutlich auch immer mehr Free-Rider am ACS teilnehmen.

²¹⁸ Durch restriktive Urheberrechte. Das Urheberrecht in Deutschland hat beispielsweise merkwürdige Folgen: Im Zuge einer wissenschaftlichen Arbeit ist es strenggenommen illegal aus einem digitalen Dokument zu kopieren und es in das eigene einzufügen, auch bei Kenntlichmachung als Zitat und Nennung des geistigen Eigentümers. (korrekte Zitierweise) Um sich nicht strafbar zu

Dass die Majors dieses Modell (noch) nicht unterstützen, lässt sich auf ihre Doppelfunktion als Produzenten und Verleiher (financier/distributor) zurückführen, weil dieses Modell durch die Nutzung von p2p-Systemen ihre aus dem Verleih resultierende Marktmacht explizit schmälert.²¹⁹ Ihre Mittlerfunktion wird in Frage gestellt, da durch dieses System eine direkte Verbindung zwischen Künstler und Konsument beidseitig hergestellt werden kann. Zum einen wird die Ware direkt vertrieben, und zum anderen erfolgt die Bezahlung direkt, wobei sich die klassische Trennung von Anbieter und Konsument durch die Demokratisierung des Zugangs aufweicht.²²⁰

„Peer-to-peer networking is a civilisation-altering event for the media industry. Every consumer now is a producer, distributor and marketer...a human node with vast new powers.“ (Jim Bannister, former Executive Vice President of Time Warner Entertainment, zitiert nach: Screen Digest Report 2002 S. 75)

IV.4.4 Zwischenfazit für das Internet als neue Verwertungsstufe

Das Internet ermöglicht eine weitere Verwertungsstufe, die momentan zwar noch skeptisch betrachtet wird, aber durchaus auch als Chance wahrzunehmen ist. In unserem Innovationsystem lässt sich das Internet als Distributionskanal schwer einordnen, da die Art der Nutzung noch unentschieden ist. Ein „dominantes Design“ bzgl. des Verwertungsmodell ist noch nicht etabliert. Henderson/Clark bemerken dazu:

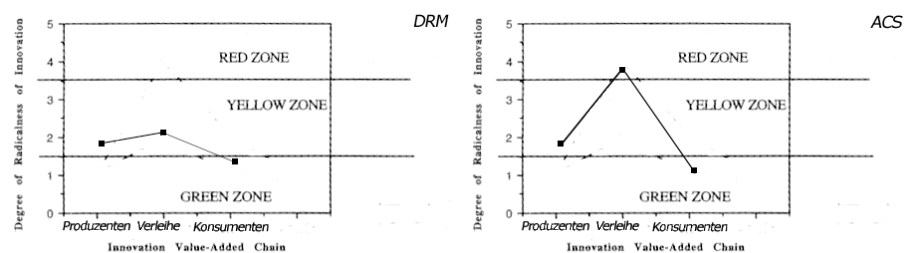
machen, muss man den fremden Text ausdrucken und die zu zitierende Stelle neu eintippen... (nach Dietl, Andreas. Im Internet unter <http://www.fipr.org/copyright/guide/germany.htm>, abgerufen am 31.08.2004) Allgemein führen unterschiedliche Rechtslagen, ab wann beispielsweise ein Film frei von Rechten ist, zu einer Rechtsunsicherheit und damit zu einer Verzerrung des Konsums und stellen eine Erschwernis der Produktionsbedingungen dar. (Vgl. Kluge im Anhang)

²¹⁹ Die Beharrungsstrategie der Majors lässt sich innovationstheoretisch bzgl. der Einordnung der Internetdistribution als inkrementelle Innovation deuten, da die Majors versuchen, ihre Kernkompetenzen zu stärken. (Vgl. Henderson/Clark in Kapitel II.3.3)

²²⁰ Allerdings bleibt fraglich, welche Geschäftsmodelle sich im Endeffekt durchsetzen werden, also ob ACS Realität, oder weiter Utopie bleiben wird. Eine Prognose, welches System sich durchsetzen wird, soll hier nicht abgegeben werden. Dies wäre Gegenstand einer eigenständigen Arbeit, wobei hier offensichtlich Forschungsbedarf existiert. Wesentlich war die Darstellung des Internets als Distributionskanal allgemein, nicht spezieller Geschäftsmodelle, wobei diese beiden als Konträrpunkte möglicher Entwicklungen vorgestellt wurden, um eine generelle Beurteilung abgeben zu können, unabhängig davon, welches System dominieren wird.

„The emergence of a new technology is usually a period of considerable confusion. There is little agreement about what the major subsystems of the product should be or how they should be put together“. (Henderson/Clark 1990 S. 95)

Nimmt man die Sicht der Verleihe ein, würde eine Durchsetzung des ACS einer radikalen Innovation gleichkommen: Das bisher von der etablierten Filmindustrie propagierte DRM-Modell dagegen einer modularen Innovation.²²¹ Da diese Verwertungsstufe für Medien allgemein und Film im besonderen neu ist, befindet sie sich bzgl ihrer Verwertungsmodelle noch in einer *fluid phase*, mit den dazugehörigen Auswirkungen.²²²



Insgesamt zeigt die Ampelkarte mögliche Chancen für die Durchsetzung des ACS, da das Geschäftsmodell sowohl auf dem Wissen der Nutzer (Konsumenten) aufbaut, positive Netzwerk-Externalitäten aufweist und kompatibel zu Komplementärprodukten ist und somit den allgemein notwendigen Bedingungen nach Afuah/Bahram entspricht. Weiterhin werden die Bedingungen bei Erreichen des roten Bereichs erfüllt: Der wahrgenommene Kundennutzen ist höher als die wahrgenommenen Kosten²²³, es entsteht ein neuer Markt und es existieren Komplementärinnovationen.²²⁴

Dem muss allerdings entgegen gesetzt werden, dass die Marktmacht der Majors, als primäre Content-Provider, einen institutionellen Zwang zum DRM

²²¹ Für die Produzenten sind beide Systeme als modular einzuordnen. Allerdings sind die Produzenten auch die Verleiher: Die Majors als financier/distributor und auch die Mikro-Budget-Produzenten können diese Verwertungsstufe im Selbstvertrieb nutzen.

²²² Vgl. Kapitel II.4.

²²³ Afuah/Bahram verweisen explizit auf die Akzeptanz des Kunden, Daher ist theoretisch das ACS-Modell als durchsetzungsstärker zu bewerten.

²²⁴ Vgl. dazu erneut Rogers in Kapitel II.5.

darstellen kann und dadurch das utilitaristisch suboptimale System dominieren könnte.

Aus Konsumentensicht ist das Internet als Distributionskanal für mediale Inhalte noch nicht einmal mehr als Innovation einzuordnen und beide vorgestellten Modelle als etabliert, bzw. inkrementell zu bezeichnen. In jedem Fall stellt das Internet als neuer Distributionsweg eine Verbesserung der ökonomischen Chancen von Mikro-Budget-Produktionen bzw. unabhängigen, kleinen Produktionen allgemein dar, da hier ein kostengünstiger direkter Zugang zu einem globalen Markt mit relativer Chancengleichheit entsteht. Eine Durchsetzung eines ACS-ähnlichen Systems würde diese Anbieter (relativ) bevorteilen. Weiterhin würde solch ein System die Wareneigenschaften hin zu einem öffentlichen Gut verändern. Privatguteigenschaften wären nur noch in den vorgelagerten Verwertungsstufen vorhanden, wo noch eine Bindung an einen physischen Träger existiert. Ohne einen für den Konsumenten deutlich erkennbaren Mehrwert des Produkts in den vorherigen Verwertungsstufen würde es wahrscheinlich zu einer massiven Konsumverlagerung auf diese Stufe kommen, da der Konsum hier scheinbar umsonst ist.

IV.5 Zwischenfazit Distribution

Insgesamt lässt sich zum Thema Distribution festhalten, dass sich die Situation für Mikro-Budget-Produktionen verbessert hat und weiter verbessern wird. E-cinema öffnet die wichtige Primärverwertungsstufe Kino für diese Art Produktionen, wobei diese Stufe allgemein an ökonomischer und ideologischer Wichtigkeit verliert, was sich allerdings nicht negativ für den Untersuchungsgegenstand auswirkt, sondern auch eher positiv.

DVD/Video, insb. DVD stehen Mikro-Budget-Filmen bereits als Verwertungsstufe offen. Die Bedeutungszunahme dieser Stufe stellt ebenfalls einen Vorteil dar, insbesondere durch die Zunahme von Direktvertriebsmöglichkeiten, die den Break-Even-Punkt schon bei geringeren Verkaufszahlen erreichen lassen, sowie durch die Aggregation von Märkten.

Für digitales Fernsehen konnte gezeigt werden, dass allgemein ein verbesserter Zugang durch erhöhten Content-Bedarf besteht. Bei allen bisherigen Verwertungsstufen liess sich neben einer generellen Verbesserung ein relativer Vorteil im Vergleich zu großen Produktionen feststellen: Bei e-cinema der Kostenvorteil durch wegfallende Kopiekosten, sowie die größere Flexibilisierung des Angebots; bei DVD die Aggregation kleiner Nischenmärkte zu einem globalen Markt; bei Digital-TV die Tendenz zu Spartensendern und zielgruppenspezifischem narrow-casting. Dieser relative Vorteil nimmt im Verlauf der Verwertungsstufen zu. Seinen Höhepunkt erreicht er in der neuen Verwertungsstufe Internet, da hier noch kein Content-Anbieter es geschafft hat, sich (und sein System) zu etablieren. Diese Beobachtungen decken sich mit den vorgestellten Modellen der Innovationstheorie.

Mikro-Budget-Produktionen erhalten durch wegfallende Markteintrittsbarrieren Zugang zum Markt. Dadurch bietet sich ihnen die Möglichkeit der kommerziellen Auswertung und somit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit der Rentabilität. Die für die Produktion festgestellte Verbesserung der Kostensituation wird in der Distribution durch eine Erhöhung der Einnahmepotentiale ergänzt.

V. Fazit

Bewertung der Vorgehensweise

Die Innovationstheorie hat sich als anwendbar für den Untersuchungsgegenstand herausgestellt. Eine Analyse der Veränderung der Chancen des „digitalen Films“ ist damit durchführbar.

Das Hypercube-Modell von Afuah/Bahram, das eine Einordnung der Innovation durch die Betrachtung auf allen Stufen der Wertschöpfungskette vorsieht, lässt sich auf die verschiedenen Veränderungen in den einzelnen Verwertungsstufen von Filmen anwenden. Ebenso lassen sich Innovationen auf den verschiedenen Stufen der Filmherstellung in diesem Modell darstellen. Bezüglich der organisatorischen Innovationen durch neue Finanzierungsformen liess sich das Modell nicht anwenden.

Die Innovationstheorie liefert gerade durch ihren nicht unmittelbaren thematischen Bezug ein abstraktes, objektives Modell zur Beurteilung der Veränderungen von Gut und Markt durch digitalen Film, Zu allen relevanten Bereichen des Herstellungs- und Verwertungsprozesses waren ausreichend Daten vorhanden, so dass sich ein aktueller Stand der Entwicklung zeigen liess, sowie Prognosen gestellt werden können. Die Aussagen der befragten Mikro-Budget-Produzenten waren untereinander einheitlich. Ihre Aussagen lieferten eine dritte Säule für die Analyse aus der Perspektive der aktuellen Praxis des Marktes. Neben Innovationstheorie und Studien zu den einzelnen Bereichen lieferten sie, aus ihren Erfahrungswerten, Aussagen direkt zum eigentlichen Untersuchungsgegenstand und dienten somit der Verifizierung der angewandten Theorie und der Einzelstudien zu den relevanten Komplementärbereichen. Die Abschnitte zum Management von Innovationen erlauben es, auf diese gestützt, Handlungsempfehlungen für die jeweils wichtigen Akteurgruppen bzgl. der zu erwartenden weiteren Entwicklungen auszusprechen.

Eine Definition des Untersuchungsgegenstandes zur Abgrenzung innerhalb der mittlerweile unscharf gewordenen Begrifflichkeiten „Independent“, „Artthouse“ und

„Low Budget“ macht bedingt Sinn. Kapitalbedarf und Finanzierungsmodell erlauben eine Abgrenzung, allerdings bleibt die Unterscheidung momentan noch bedeutungslos, da sich noch keine wesentlich unterschiedlichen Auswirkungen feststellen ließen, nur dass Mikro-Budget-Produktionen innerhalb des „Independent/Arthouse/Low-Budget“-Segments an Bedeutung gewinnen werden.

Veränderungen im Markt

Insgesamt lassen sich im Markt für Filme folgende wesentliche Veränderungen beschreiben, die anhand der einzelnen Stufen und der dort agierenden Akteursgruppen zusammenfassend dargestellt werden:

Für die Produktion ist festzuhalten, dass die Aufnahmequalität steigt, und das bei konstanten Preisen auf niedrigem Niveau. Prosumer-Kameras bieten, kompetente Bedienung vorausgesetzt, eine kinotaugliche Bildqualität. Die Entwicklungen in der Postproduktion laufen parallel. Dies bedeutet, dass Zugangsschranken durch technische Standards und daraus resultierende monetäre Schranken wegfallen. Die Diffusion dieser Technologien ist weit fortgeschritten, da die Standards bereits seit einigen Jahren etabliert sind, wobei neue inkrementelle Neuerungen, wie zur Zeit der HDV-Standard, die Qualität immer weiter steigen lassen. Hier kommt es (teilweise) zu Prozessinnovationen, die sowohl auf die Herstellungsmethoden wirken, als auch auf das Produkt selbst.

Die Produktion von kinotauglichen Filmen wird für immer mehr Menschen möglich, da die Markteintrittsbarrieren sich gesenkt haben. Weiterhin werden diese Produktionen immer unabhängiger, da die Herstellungskosten enorm gesunken sind. Hierbei kommt es, gerade bei Mikro-Budget-Produktionen, zu neuen Finanzierungsmodellen, die sich durch Kosteninternalisierung und einen daraus resultierenden gesunkenen Realkapitalbedarf auszeichnen. Produzenten bieten sich nun Finanzierungsmodelle abseits der herkömmlichen Wege zur Filmfinanzierung, was zu organisatorischen Innovationen führt.

Bei der Distribution lässt sich allgemein feststellen, dass Zugangsschranken wegfallen. Dazu kommt ein Trend zur Disintermediation.

Durch die beim e-cinema wegfallenden Kopiekosten, wird die erste Verwertungsstufe Kino zunehmend rentabler für kleinere Produktionen. Demographische Veränderungen begünstigen dies: die Zielgruppe für e-cinema-Filme wächst und zeichnet sich ohnehin durch eine größere Affinität zum Kino aus als der durchschnittliche Kinobesucher. Der Kinofilm allgemein bekommt interne Konkurrenz durch alternative Programmangebote. Der Hollywood-Event-Film bekommt also doppelte Konkurrenz, und das hat wiederum Vorteile für e-cinema-Produktionen. In Deutschland ist e-cinema noch in der Anfangsphase der *early adaptors*, aber andere europäische Länder (UK) und die USA befinden sich bereits auf der Diffusionsstufe *early majority*. Filme die eine e-cinema-Verwertung anstreben, sollten daher diese Zielmärkte verstärkt berücksichtigen.

Die DVD ist als Medium und als Verwertungsstufe fest etabliert und wird an Bedeutung noch gewinnen; sowohl ökonomisch, als auch ideell, da sie als Medium in der Rezeption aufgewertet wird. Eine DVD ist autonom herstell- und distribuierbar. Sie bietet damit Mikro-Budget-Produktionen einen idealen Träger zum Vertrieb des Films insbesondere durch Direktvertriebe, aber auch konventionell über einen Verleih/Vertrieb. Durch Zusatzausstattung als medienspezifische Eigenschaft lassen sich darüber hinaus mehrere Märkte mit einem DVD-Master bedienen. Dieses Medium bietet mit seinen Eigenschaften jedermann die Möglichkeit, den eigenen Film weltweit der spezifischen Zielgruppe anzubieten.

Digitales Fernsehen wird, durch eine autoritäre Innovationsentscheidung der Regierung, in Deutschland mittelfristig Standard sein. Für Europa ist ähnliches zu erwarten. Dies führt allgemein zu einem erhöhten Programmbedarf, aber auch zu einer zu erwartenden Segmentierung des Fernsehmarktes in Nischen. Diese Spartensender bieten insbesondere für „special interest“-Produktionen eine Plattform. Mikro-Budget-Produktionen bieten sich an, diesen Bedarf zu befriedigen. Auch die Veränderungen auf dieser Stufe wirken sich also positiv auf den Untersuchungsgegenstand aus.

Das Internet als neuer Vertriebskanal bietet für Mikro-Budget-Produktionen potentiell die besten Chancen, da hier noch keine Vorteile seitens der Etablierten existieren. Es bietet einen nahezu kostenlosen Zugang zu einem weltweiten Markt durch direkten elektronischen Geschäftsverkehr im Handel mit digitalen Gütern. Durch die Zielgruppenspezifität der Produktionen können Marketingvorteile der Majors hier besonders gut ausgeglichen werden, da traditionelle Werbekampagnen im Internet wenig effektiv sind. Wichtiger sind hier Mund-Propaganda und glaubhafte Rezensionen in zielgruppenspezifischen Foren. Da sich die Verwertungsstufe noch in einer *fluid phase* befindet, haben sich noch keine Geschäftsmodelle durchgesetzt. Das vorgestellte ACS-Modell würde Mikro-Budget-Produktionen relativ bevorzugen, aber auch das DRM-Modell böte ihnen eine gute Chance. File-Sharing ist kein grundsätzliches Problem dieser Verwertungsstufe, lediglich für die Majors. Und auch für diese stellt es kein direktes ökonomisches Problem dar, sondern ein indirektes, da eine veränderte Konsumhaltung der Zuschauer ihre aufgebauten Vorteile zerstört. Für Mikro-Budget-Produktionen bietet diese Verwertungsstufe große Chancen bei geringen Risiken, allerdings befindet sie sich noch nicht in einer marktreifen Phase. Diese ist aber bald zu erwarten, da die technische Diffusion weit fortgeschritten ist und aus den Studien zum File-Sharing eine generelle Kundenakzeptanz zur Filmrezeption über diesen Distributionskanal abgeleitet werden kann.

Veränderungen im Film als Gut

Für Film als Gut lassen sich sowohl thematische, als auch ästhetische Veränderungen feststellen: Durch die veränderte Rentabilität werden auch Themen umgesetzt, die früher keine Berücksichtigung fanden. Die Bandbreite der Themen wird wachsen. Gleichzeitig bietet die Prozessinnovationen in der Herstellung neue ästhetische Möglichkeiten in der Umsetzung, sowohl bzgl. der Optik, als auch der Erzählweise.

Es sind Tendenzen vorhanden, die auf eine Verstärkung der Dichotomisierung in Hollywood-Event-Filme und Autoren-Arthouse-Filme hindeuten und diese vorantreiben: neue Distributionskanäle kombiniert mit neuen Technologien, wie Home-Cinema, führen zu neuen Konsumgewohnheiten. Event-Filme, die der großen

Leinwand bedürfen, um ihre Wirkung zu entfalten, sind als Gegenstrategie zu werten. Der generelle Trend zu immer größer budgetierten Produktionen wird sich weiter fortsetzen, da er erfolgreich ist. E-cinema wird das Segment Arthouse-Filme stützen, da das Zielpublikum eine hohe Kinoaffinität hat und durch demographische Entwicklungen an Bedeutung gewinnt. Wahrscheinlich bedeutet dies eine Verstärkung bestehender Produktklassen statt einer Produktsubstitution, und damit einhergehender Produktkannibalisierung von Event- und Arthouse-Produktionen. Im Arthouse-Segment ist aber mit einer Substitution durch digitale Produktionen und hier anteilsweise durch Mikro-Budget-Produktionen zu rechnen.

Eventuell kommt es zu einer Änderung des Handelscharakters für die Ware Film, die durch File-Sharing bereits in der Wahrnehmung vieler Konsumenten als öffentliches Gut erscheint. Ein Vertriebsmodell wie ACS würde dies unterstützen und Medienprodukte allgemein als quasi-öffentliches Gut etablieren.

Als Gefahr ist eine eventuelle Beliebigkeit zu sehen, die dadurch entstehen kann, dass jeder, um es überspitzt zu formulieren, seine Urlaubsvideos kinotauglich publizieren könnte. Talent und Können, einen „guten“ Film zu machen kann die digitale Technik jedoch nicht ersetzen. Hier könnte eine Abwertung des Films allgemein stattfinden, wobei die Nachfrage als Marktregulator greifen müsste.

Über die Entwicklungen bzgl. dieser beiden letzten Punkte lassen sich aber noch keine Angaben. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind sie spekulativ. Diese sind in eigenständigen Arbeiten zu untersuchen.

Handlungsempfehlungen für Akteursgruppen der Filmwirtschaft

Mikro-Budget-Produzenten, die bereits am Markt aktiv sind, sind momentan noch als *innovators* (Rogers) zu bezeichnen. Die Produktionsmöglichkeiten sind den Entwicklungen in der Distribution voraus. Dies erklärt auch, warum die Beteiligten momentan noch auf ihren Unternehmerlohn verzichten müssen. Sie können zwar kostendeckend produzieren, allerdings nur, wenn zurückgestellte Gagen, inklusive der eigenen, nicht ausgezahlt werden müssen. Dies wird sich aber mit einer flächendeckenden Verbreitung des e-cinemas ändern. Mit einem entstehenden Markt ist anhand der Resonanz mit den bisher hergestellten Filme zu rechnen, allerdings erst in den nächsten Jahren.

Die generelle Position von Mikro-Budget-Produzenten ist als gut zu bezeichnen: Sie kontrollieren die Rechte ihres fertigen Films und können, Distributionsmöglichkeiten künftig vorausgesetzt, aus einer stärkeren Position heraus mit Verleihen verhandeln, wobei für diese die Produktionen zunehmend wirtschaftlich interessanter werden. Da Deutschland momentan dem angelsächsischen Sprachraum, diese Distributionsmöglichkeiten unterlegen ist, sollten die Produktionen dies berücksichtigen und einen möglichst niedrigen cultural discount aufweisen. Eine klar definierbare Zielgruppe sollte vorhanden sein.

Bei Mikro-Budget-Produzenten besteht generell ein Informationsbedarf über den momentanen Status Quo, sowie über zu erwartende Entwicklungen bzgl. der Distribution. Betrachtet man die befragten Produzenten als repräsentativ, so lässt sich sagen, dass ihr Kenntnisstand im Bereich Distribution und insbesondere im Bereich neue Distributionskanäle unzureichend ist. Ihnen ist eine Kooperation mit einem Verleih zu empfehlen, statt das eigene Produkt direkt zu vermarkten.

Auch für größere Produktionsfirmen empfiehlt sich ein Engagement in diesem Bereich: Sie sollten einsteigen, um ihr Portfolio zu diversifizieren, allerdings erst wenn die Infrastruktur in der Distribution eine Verwertung auch im Kino ermöglicht. Bislang stellte die geringe Produktionszahl europäischer Produzenten einen strukturellen Nachteil dar. Dieser kann jetzt teilweise über Mikro-Budget-Produktionen kompensiert und so das Risiko der Filmproduktion auf das allgemeine Marktrisiko reduziert werden. Diese Produktionen können als ästhetisches und personelles Experimentierfeld fungieren, Kundenresonanzen erforschen, und sich so für eigene größere Produktionen auszahlen. Mikro-Budget-Filme nehmen hier eine Doppelrolle ein: Einerseits als sich ökonomisch selbst tragende Portfolio-Ergänzung und andererseits zur Erlangung eines komparativen Wettbewerbsvorteils im Kerngeschäft: als Instrument der Marktforschung, als Experimentierfeld und Talentschmiede. Weiterhin empfiehlt sich ein Engagement aus Gründen der mehrgleisigen Planung, um eine *ambidextrous organization* aufzubauen, wobei das BCG-Portfolio-Modell als Instrument der Gesamtplanung eingesetzt werden kann. Tushman/O'Reilys Modell zur Strategieentwicklung kann hier auch zur Planung, sowie ihr Kongruenz-Modell zur Anpassung an das Unternehmen benutzt werden

Den Majors ist zu empfehlen, ihren proprietären Kurs bzgl. des d-cinema weiter zu verfolgen, um ihre Marktmacht in diesem Segment zu erhalten. Im e-cinema-Segment sollten sie sich aber engagieren und e-cinema zur Distribution ihrer Independent-Filme nutzen, da sonst die europäische Konkurrenz einen Kostenvorteil erlangt. Auch sie sollten ihr Portfolio um Mikro-Budget-Produktionen erweitern, um ihre bereits vorhandene *ambidextrous organization* weiter auszubauen und sich auch gegen Trends zu kleinen Lokal-Produktionen hin abzusichern. Ein Engagement in diesem Geschäftsfeld stellt die logische Fortsetzung einer bereits erkennbaren Gesamtstrategie dar. Die vorgestellten Innovationsmanagement-Modelle empfehlen sich auch hier.

Verleihfirmen, insbesondere kleineren, mit einem europäischen Portfolio, bietet e-cinema große Chancen, da die Kosten für 35mm-Kopien wegfallen und nur die Marketingkosten bleiben. Für sie bieten Mikro-Budget-Produktionen eine Möglichkeit, in die Produktion einzusteigen und eine Doppelrolle als financier/distributor nach dem Vorbild der US Majors einzunehmen. Hierzu bieten sich ihnen zwei Möglichkeiten: Indem sie den niedrigen Realkapitalbedarf aufbringen oder ihre Vertriebsleistung als Arbeitseinsatz einsetzen, sofern der Kapitalbedarf anderweitig erbracht ist. Dies entspricht einem partnership-Modell im Sinne Samelsons, allerdings über die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette hinweg.

Ein Engagement bereits in der Produktion empfiehlt sich weiterhin, um die Konkurrenz durch Direktvertriebsmodelle zu kompensieren. Zwar besitzen Verleihe über complementary assets, nämlich Marktkenntnisse, und der Direktvertrieb ist noch keine Konkurrenz, allerdings würde die potentielle Gefahr durch ein Engagement in der Produktion bereits gemindert. Die Befragung der Mikro-Budget-Produzenten ergab große Wissenslücken über den Vertrieb aber auch kein direktes Interesse. Dies legt nahe, dass Verleihe auch in Zukunft wichtig bleiben, da sie den Distributionsmarkt kennen. Es ist anzunehmen, dass diesen eine Filterfunktion zukommen wird und sie das gewachsene Angebot über eine (e-)Kino-Distribution selektieren. Hier ist eine Veränderung auszumachen: Bei 35mm-Distribution war das ökonomische Risiko größer und Filme wurden eher danach ausgewählt, dass sie einen sicheren (wenn auch geringen) Gewinn versprachen. Durch die gesunkenen

Kosten können wirtschaftlich riskantere Filme ins Programm aufgenommen werden. Die Auswahlkriterien verschieben sich hier zumindest teilweise von Wirtschaftlichkeit hin zu Qualität. Die Rentabilität bleibt im marktwirtschaftlichen System immanent der ausschlaggebende Faktor. Allerdings ist zu erwarten, dass bei e-cinema auch einige Verleiher ein riskanteres Portfolio wählen werden, um einen höheren Erwartungswert zu erzielen. Hier bieten sich das BCG-Modell, sowie die Modelle von Tushman/O'Reily an, um eine richtige Mischung zu finden, die auch zum Unternehmen passt. Ein Engagement bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist zu empfehlen, um sich frühzeitig als Marktführer zu etablieren.

Kinos ist zu empfehlen, möglichst bald e-cinema Systeme einzurichten, um sich zusätzliche Einkommen über Werbung und *alternative content* zu sichern. Die Teilnahme an Förderprogrammen, wie *DELICATESSSEN*, reduziert dabei die Kosten. Sie werden teilweise ihren Charakter hin zu einem Multimedia-Event-Center ändern bzw. sich als Refugium für Cineasten positionieren. Dies ist abhängig von Ausrichtung und Zielgruppe. E-cinema wird aber in jedem Fall ihre Flexibilität erhöhen, und das anbieten, was gefragt ist.

Konsumenten werden durch die Entwicklungen in Distribution und Produktion bessergestellt. Das Angebot wird sich vergrößern. Außerdem werden individuellere Zugangsmöglichkeiten zum Angebot geschaffen. Auch die Filme, die es weiterhin nicht ins Kino schaffen, werden über die anderen Verwertungsstufen zugänglich sein. Die Konsumenten gewinnen an Macht, da sie mehr Möglichkeiten bekommen, ihr persönliches Angebot nachzufragen. Der Markt wird transparenter, d.h., dass die Nachfrage an Gewicht zunimmt und im Endeffekt noch stärker darüber entscheidet, welcher Film bzw. welche Art Film erfolgreich sein wird.

Für den Staat ist zu empfehlen, dass eine Umstellung der Förderrichtlinien wichtig ist, um Mikro-Budget-Filme zu berücksichtigen. Der UK FILM COUNCIL fördert in seinem *New Cinema Fund* explizit auch digitale Produktionen. Die Ausstattung der englischen Kinos mit entsprechender Technologie stellt eine sinnvolle Ergänzung in der Distribution zu dieser Produktionsförderung dar. Ähnliche Initiativen für Deutschland wären wünschenswert, da Mikro-Budget-

Produktionen, neben größer budgetierten digitalen Produktionen, eine Möglichkeit bieten, das Programmangebot zu erweitern.

Allerdings bieten eventuell Mikro-Budget-Produktionen auch die Möglichkeit ohne Subventionen, also in einem unverzerrten Markt, ökonomisch zu bestehen. Eine Förderung der Verbreitung von e-cinema erscheint sinnvoller, da dadurch Distributionsmöglichkeiten verbessert werden, ohne einzelne Projekte zu fördern. Bei vorhandenen Verwertungsmöglichkeiten fände eine Selektion über Angebot und Nachfrage statt, die eine qualitative Steigerung des deutschen Filmes erwarten liesse. Eine steuerliche Begünstigung entsprechender Film-Fonds gewährleistete eine marktliche Finanzierung von Mikro-Budget-Produktionen, die die deutsche Filmbranche insgesamt stärkte. Dies wäre eine sinnvolle Ergänzung zu einem e-cinema-Diffusions-Förderprogramm. Der geringe Kapitalbedarf bietet innerhalb des Fondportfolios gute Möglichkeiten zur Risikodiversifizierung durch Programmvielfalt. Die vorhandene Filmförderung könnte sich auf Event-Filme konzentrieren, um den Majors auf ihrem eigenem Kerngebiet Konkurrenz zu machen. Die beste Methode, den „deutschen Film“ im „digitalen Zeitalter“ zu fördern, müsste allerdings in einer eigenständigen Arbeit untersucht werden, wobei die vorliegende eine Ausgangsbasis böte.

Bzgl. der Internetdistribution ist ein Engagement für das ACS-Modell anzuraten, da dies utilitaristisch betrachtet vorteilhafter erscheint, während ein DRM-Modell lediglich die Hollywood-Majors bevorteilt. Welches System die ökonomische Wohlfahrt insgesamt am meisten steigert, bleibt aber noch zu untersuchen.

Mikro-Budget-Produktionen werden sich wahrscheinlich durch veränderte Rahmenbedingungen in Produktion und Distribution durchsetzen, da sie ökonomisch rentabler geworden sind und für alle Akteure eine Chance darstellen. Ein Markt für sie existiert: Bereits existente Mikro-Budget-Produktionen werden, trotz schlechter Distributionsmöglichkeiten, bereits in beachtlichem Ausmaß rezipiert. Die demographischen Entwicklungen deuten weiterhin auf eine Vergrößerung des Markts hin.

Außerdem lassen ihre Eigenschaften eine rasche Diffusion innerhalb des Zielmarkts erwarten:

Sie bieten einen relativen Vorteil durch ihre Thematiken, sind kompatibel mit dem etablierten Produkt Film, sowie mit Normen und Werten der Kunden, die dem Arthouse-, Independentfilm zuzurechnen sind. Sie erfüllen außerdem Rogers Kriterium der Ausprobierbarkeit und sind nicht komplex in der Nutzung.

Innerhalb ihres Nischenmarkts ist also mit einer baldigen Diffusion zu rechnen, da Kostenvorteile überwiegen und Risiken auf die Produzenten übergehen, die auch bereit scheinen, diese zu tragen. Eine Verstärkung der Aufspaltung des Filmmarktes in Event- und Arthouse-Filme scheint wahrscheinlich, wobei innerhalb des Arthouse-Segments Mikro-Budget-Produktionen an Bedeutung gewinnen werden. Wie groß dieses Segment im Verhältnis zum Event-Film wird, bleibt Spekulation, jedoch stellt das Innovations-Cluster digitaler Film ein ähnlich interdependentes, sich wechselseitig bedingendes und verstärkendes System dar, das somit in der Lage ist, die strukturellen Vorteile Hollywoods anzugreifen. Dies kann zu einer Schwächung Hollywoods und damit in einer Änderung der Wahrnehmungskonventionen führen.

Digitale Produktionen (mit Mikro-Budget), digital distribuiert über e-cinema, auf DVD, im Digital-TV und übers Internet beinhalten die Chance, weitreichende Veränderungen hervorrufen, die insbesondere für Europa eine Möglichkeit darstellen, den strukturellen Vorteil Hollywoods teilweise aufzuholen.

In jedem Fall stellen sie ein spannendes neues Feld innerhalb der Filmindustrie dar, in dem sich das Engagement für alle bisherigen Akteursgruppen lohnt, da es sich insgesamt noch in einer *fluid phase* befindet, also noch Chancen bestehen, sich Marktvorteile zu sichern, und eine innovationstheoretische Betrachtung es als „*Marktsegment mit Zukunft*“ erscheinen lässt. Der Schalker Stan Libuda (Mikro-Budget-Filme) ist hier erst am Anfang seiner Karriere. Man sollte damit rechnen, dass er den Durchbruch schafft. Ob er den Wechsel zum großen Rivalen BVB (Hollywood) vollzieht, oder ob er bei seinem Verein (Marktsegment) bleibt und dem Lokalrivalen (Independent/Low-Budget/Arthouse-Film) Konkurrenz macht, wird sich zeigen. Die Anlagen zum Nationalspieler von Weltformat bringt er mit. Und der Nationaltrainer (die Deutsche Filmbranche) hat keinen Grund, ihn nicht spielen zu lassen.

Ceterum censeo carthaginem esse delendam. (Marcus Portius Cato)

VI. Literaturverzeichnis

A

Abernathy, William J., Utterback, James M. (1982):

„Patterns of industrial innovation“, in:

Tushman, Michael L. (Hrsg.) (1982):

Readings in the management of innovation, Pitman, Boston MA, S.97-108

Abernathy, William J., Clark, Kim B. (1984):

„Innovation: Mapping the winds of creative change“, in: Research policy: a journal devoted to research policy, research management and planning. Band 14 Heft 1, Seite 3-22

Afuah, Allan N., Bahram, Nik (1995):

„The hypercube of innovation“, in:

Research policy: a journal devoted to research policy, research management and planning. Band 24 Heft 1, Seite 51-76

Afuah, Allan N. (1998):

„Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits“, Oxford University Press, New York

Albarran, Alan B., Chan-Olmsted, Sylvia M. (1998):

„Global Media Economics. Commercialization, Concentration and Integration of World Media Markets“, Iowa State University Press, Ames

Arnold, Heinrich M. (2003):

„Technology Shocks. Origins, Managerial Responses, and Firm Performance“, Physica Verlag, Heidelberg

Arnold, Lutz G. (2002):

„Business cycle Theory“, Oxford University Press, New York

B

Bächlin, Peter (1975):

„Der Film als Ware“, Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main

Ballhaus, Michael (2005):

„Das kalte Auge. Mit teuren Digitaleffekten betreibt Hollywood systematisch die Verdummung des Publikums“, in:

ZeitFeuilleton Februar 2005. Sonderbeilage Nr.7 zur Berlinale, S. 22f

Bea, Franz Xaver, Haas, Jürgen (1997):

„Strategisches Management. 2.Auflage“, Lucius und Lucius, Stuttgart

Beise, Marian (2001):

„Lead markets. Country-Specific Success Factors of the Global diffusion of Innovations“, Physica Verlag, Heidelberg

Biddle, Peter, et. al. (2002):

„The Darknet and the Future of Content Distribution“, als .doc im Internet unter: <http://crypto.stanford.edu/DRM2002/darknet5.doc>, abgerufen am 11.11.2004

Bolter, Jay David, Grusin Richard (2001):

„Remediation. Understanding New Media. Fourth Printing“, MIT Press, Boston, MA

C

Christmann, Mike, Richter, Hans-Peter (2004):

„Wer soll das bezahlen? Und warum? Geschäftsmodelle für ein digitales Kino“, in: Slansky, Peter C. (Hrsg.) (2004): „Digitaler Film – digitales Kino“, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, S. 287-298

D

Department for Culture, Media and Sport, UK Creative Industries Division (Hrsg.) (2002):

„Screen Digest Report on the Implications of Digital Technology for the Film Industry. September 2002“, als .pdf im Internet unter: www.culture.gov.uk/PDF/Screen_Digest_Report.pdf; abgerufen am 11.10.04; *im Text zitiert als: Screen Digest Report*

Deiseroth, Regine, Schultz, Ingeborg (2004):

„Programmkinos in der Bundesrepublik Deutschland und ihr Publikum 2003. Analyse zu Auslastung, Bestand, Besuch und Eintrittspreise sowie zu soziodemographischen und kinospezifischen Merkmalen“, als .pdf im Internet unter: www.filmfoerderungsanstalt.de/downloads/publikationen/Programmkinos2003.pdf, abgerufen am 21.11.2004

Dodgson, Mark (2000):

„The Management of Technological Innovation. An International and Strategic Approach“, Oxford University Press, Oxford

Dodgson, Mark, Rothwell, Roy (Hrsg.) (1994):

„The Handbook of Industrial Innovation“, Edward Elgar Publishing, Aldershot

E

Eggers, Dirk (1997):

„Filmfinanzierung. Grundlagen – Beispiele. Zweite, aktualisierte Auflage“, S + W Verlag, Hamburg

Electronic Frontier Foundation (2004):

„A Better Way Forward: Voluntary Collective Licensing Of Music File Sharing. <<Let The Music Play>> White Paper“, als .pdf im Internet unter: www.eff.org/share/collective_lic_wp.pdf, abgerufen am 16.11.2004

European Communication Council Report (1999):

„Die Internet Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. 2. korrigierte Auflage“, Springer Verlag, Berlin

The European Institute for the Media (Hrsg.) (2002):

„13th European Television and Film Forum. Dublin 8-10 November 2001. Proceedings“, The European Institute for the Media, Düsseldorf

The European Institute for the Media (Hrsg.) (2003):
„14th European Television and Film Forum. World Trade Center, Barcelona, 10-12 October 2002. Proceedings“, The European Institute for the Media, Düsseldorf

F

→ Filmstatistisches Jahrbuch 2004: siehe unter: Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e. v. (Hrsg.) (2005):

Fisher, William W. III (2004):
„Promises to Keep. Technology, Law, and the Future of Entertainment“, Stanford University Press, Stanford, CA

Frank, Björn (1993):
„Zur Ökonomie der Filmindustrie“, S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg

Franz, Gerhard (2003):
„Digitales Fernsehen: Herausforderungen für Tv-Forschung und TV-Werbung. Ergebnisse eines Forschungsprojekts zu Digitalfernsehen und Zuschauerforschung (1)“, in: MEDIA PERSPEKTIVEN 10/2003, S. 463-469

Freeman, Chris, Louçã, Francisco (2001):
„AS TIME GOES BY. From the Industrial Revolutions to the Information Revolution“, Oxford University Press, Oxford, Paperback Edition (2002)

Freeman, Chris, Soete, Luc (1997):
„The Economics of Industrial Innovation. Third Edition“, Pinter, London

Freeman, Edward R. (1984):
„Strategic Management. A Stakeholder Approach“, Pitman, Boston MA

G

Gaitanides, Michael (2001):
„Ökonomie des Spielfilms“, Verlag R. Fischer, München

Gehrke, Nick (2003):
„Peer-to-Peer-Applikationen für elektronische Märkte. Perspektiven für eine hochgradig dezentralisierte Wirtschaft“, (Dissertation Uni Göttingen), Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden

Giesler, Markus, Pohlmann, Mali (2002):
„The Anthropology of File Sharing. Consuming Napster as a Gift“, als .pdf im Internet unter: www.mali-pohlmann.com/pdfs/gifting.pdf, abgerufen am 11.10.04

Giesler, Markus, Pohlmann, Mali (2002):
„The social form of Napster: cultivating the paradox of consumer emancipation“, als .pdf im Internet unter: www.mali-pohlmann.com/pdfs/paradox.pdf, abgerufen am 11.10.04

Gomery, Douglas (2003):
„The Economics of Hollywood: Money and Media“, in: Alexander, Allison (2004):
„Media economics: theory and practice. 3rd edition“, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey, S. 193-206

Günther, Bernhard (2001):

„Piraten“, in:

Medosch, Armin, Röttgers, Janko (Hrsg.) (2001):

„Netzpiraten. Die Kultur des elektronischen Verbrechens“, Heise Verlag, Hannover, S. 11-34

Guillou, Bernhard (2004):

„Online Distribution Of Films. A Study Carried Out For The European Audiovisual Council“, als .pdf im Internet unter

www.obs.coe.int/online_publication/reports/filmsonline_guillou.pdf, abgerufen am 14.11.04

H

Hahn, Anke, Schierse, Anna (2004):

„Filmverleih. Zwischen Filmproduktion und Kinoerlebnis“, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz

Hammond, Peter J. (1984):

„What to do about Business Cycles?“, in:

Seidl, Christian (Hrsg.) (1984)

Lectures on Schumpeterian Economics. Schumpeter Centenary Lectures, Graz 1983, Springer, Hamburg, Seite 59-76

Henderson, Rebecca M., Clark, Kim B. (1990):

„Architectural Innovation. The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of the Firm“, in:

Tushman, Michael L., Anderson, Philip (Hrsg.) (2004):

„Managing Strategic Innovation And Change. A Collection of Readings. 2nd Edition“, Oxford University Press, New York, S. 92-107

Heitzer, Eric (2002):

„Vision Breitbandkabel. Welche Erwartungen werden damit verbunden?“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 3/2002, S. 140-143

Helberger, Natali (2004):

„Digital Rights Management an Consumer Acceptability. A Multi-Disciplinary Discussion of Consumer Concerns and Expectations. State-of-the-Art Report“, als .pdf im Internet unter:

www.Indicare.org/tiki-download_file.php?fileId=60, abgerufen am 23.03.05

Hippel, Eric von (1988):

„The Sources of Innovation“, Oxford University Press, Oxford

Hofer, Michael (1999):

„Mediashopping im Internet. Die Veränderung der Wertschöpfungsketten bei Medienprodukten“, in:

Knoche, Manfred, Siegert, Gabriele (Hrsg.) (1999):

„Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation“, Fischer Verlag, München, S. 27-46

Hoskins, Colin, McFadyen, Stuart, Finn, Adam (1997):

„GLOBAL TELEVISION AND FILM. An Introduction to the Economics of the Business“, Oxford University Press, New York

Hundsdoerfer, Beate, v. Staden, Inga (2004):
„Die digitale Zukunft der Kinobranche“, in:
Slansky, Peter C. (Hrsg.) (2004):
„Digitaler Film – digitales Kino“, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, S. 225-254

Huske, Gibboney, Vallières, Rick (2002):
„Digital Cinema: Episode II“, Suisse Equity Research, als .pdf im Internet unter:
www.sabucat.com/digital.pdf; abgerufen am 31.06.04

I

Iljine, Diana (2000):
„Der Produzent: das Berufsbild des Film- und Fernsehproduzenten in Deutschland. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage“, TR-Verlags-Union, München

Institut für Strategieentwicklung in Kooperation mit der Universität Witten/Herdecke (2004):
„Digitale Mentalität“, als .pdf im Internet unter:
download.microsoft.com/download/D/2/B/D2B7FE98-CA93-4E18-ACD6-94A915B4CAFF/Digitale_Mentalitaet.pdf, abgerufen am 17.12.04

J

Jaylalath, Helen Davis, Lyall, Zoe: (2004):
„European Video: market assessment and forecast to 2007“, als .pdf im Internet unter:
http://www.screendigest.com/publications/reports/video_and_dvd/european_video_2004/readmore/view, abgerufen am 10.09.04

Jeges, Ernő, Keréyi, Kristóf (2005):
„E-Payment and DRM for Digital Content. Report on the 2nd INDICARE Workshop held on 3 February 2005, in Budapest“, als .pdf im Internet unter: www.indicare.org/tiki-download_file.php?fileId098, am 23.03.05

K

Kallas, Christina (1991):
„Europäische Film- und Fernsehkoproduktionen: Wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte“, (Diss.), Nomos Verlag, Baden-Baden

Kawamoto, Kevin (2003):
„Media and Society in the Digital Age“, Allyn and Bacon, Boston, MA

Kiefer, Marie-Louise (2001):
„Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien“, Oldenbourg Verlag, München

Knetsch, Werner, Weling, Fredy (1995):
„Technologiemanagement in der Multimedia-Industrie: Europa am Scheideweg“, in:
Zahn, Erich (Hrsg.) (1995):
„Handbuch Technologiemanagement“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 881-900

L

Landesmedienanstalten, Die (Hrsg.) (2002):
„Film- und Fernsehwirtschaft in Deutschland 2000/2001“, Vistas Verlag, Berlin

Lange, Constantin (1999):

„Erfolgspotentiale für Spielfilme“, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin

Lessig, Lawrence (2004):

„Free Culture. How Big Media Uses Technology And The Law To Lock Down Culture And Control Creativity“, New York: Penguin Press, 2004, als .pdf im Internet unter:

<http://www.free-culture.cc/freeculture.pdf>, abgerufen am 14.11.2004

Linde, Robert (1996):

„Einführung in die Mikroökonomie. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage“, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart

Ludwig, Johannes (1998):

„Zur Ökonomie der Medien: Zwischen Marktversagen und Querfinanzierung. Von J.W. Goethe bis zum Nachrichtenmagazin DER SPIEGEL“, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden

Lundvall; Bengt-Åke (2002):

„Innovation, growth and social cohesion: the Danish model“, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham

M

Macmillan, Hugh, Tampoe, Mahen (2000):

„Strategic Management. Process, Content and Implementation“, Oxford University Press, Oxford

McCandless, David (2001):

„Warez World“, in:

Medosch, Armin, Röttgers, Janko (Hrsg.) (2001):

„Netzpiraten. Die Kultur des elektronischen Verbrechens“, Heise Verlag, Hannover, S. 35-53

McCombs, Maxwell E., Eyal, Chaim H. (1980):

„Spending on Mass Media“, in:

Journal of Communication. Vol. 30 No.1, S. 153-158)

Messerschmid, Ulrich (2004):

„HDTV und digitaler Film – ein gemeinsamer Weg in die Zukunft?“, in:

Slansky, Peter C. (Hrsg.) (2004):

„Digitaler Film – digitales Kino“, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, S. 59-72

Merschmann, Helmut (2004):

„Delikatessen aus der Eurozone. Digitale Projektion: European DocuZone“, in epd/film 11/2004 S. 12f

Mohr, Inge (2004):

„DVB-T-Region Berlin/potsdam: Terrestrik wächst weiter. Ergebnisse einer

Repräsentativbefragung nach dem Umstieg auf digitales terrestrisches Fernsehen“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 7/2004, S. 294-300

N

Neckermann, Gerhard (2001a):

„Multiplxe in der Krise? Filmbesuch, Verleih- und Kinostruktur in Deutschland 1991 bis 2000“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 10/2001, S. 505-513

Neckermann, Gerhard (2001b):

„Das Kinopublikum 1993 bis 2000. Besucherstruktur, Besucherverhalten und Image des Kinos“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 10/2001, S. 514-523

Neckermann, Gerhard (2002):

„Außergewöhnliche Filmjahr bringt Rekordbesuch. Filmbesuch, Filmangebot und Kinobesucherstruktur in Deutschland 1991 bis 2001“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 11/2002, S. 557-567

O

Oberholzer-Ghee, Felix and Strumpf, Koleman (2004):

„The Effect Of File Sharing On Record Sales. An Empirical Analysis“, Boston: Harvard Business School, als .pdf im Internet unter:

www.unc.edu/~cigar/papers/FileSharing_March2004.pdf, abgerufen am: 11.11.2004

Oetinger, Bolko von (Hrsg.) (1995):

„Das Boston Consulting Group Strategie-Buch Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker 4te Auflage“, Econ Verlag, Düsseldorf

P

Peiser, Wolfram (1999):

„Folgen der Digitalisierung aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht“, in:

Schumann, Matthias, Hess, Thomas (1999):

„Medienunternehmen im digitalen Zeitalter: neue Technologien – neue Märkte – neue Geschäftsansätze“, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 123-136

Prommer, Elizabeth (2004):

„Filmtests: Mit Medienforschung zum Kassenerfolg“, in:

Friedrichsen, Mike, Göttlich, Udo (Hrsg.) (2004):

„Diversifikation in der Unterhaltungsproduktion“, Herbert von Halem Verlag, Köln S.223-243

Q

R

Reimers, Ulrich (2002):

„Online: Was ist technisch möglich? Online privat für die Übertragung von Audio und Video“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 3/2002, S. 132-135

Renner, Tim (2004):

„Kinder, der Tod ist gar nicht so schlimm! Ueber die Zukunft der Musik- und Medienindustrie“, Campus Verlag, Frankfurt a. M.

Ridder, Christa-Maria (2002):

„Onlinenutzung in Deutschland. Entwicklungstrends und Zukunftsprognosen“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 3/2002 S. 121-131

Rodriguez, Robert (1996):

„Rebel Without a Crew. Or How a 23-Year-Old Filmmaker With \$ 7.000 Became a Hollywood Player“, Plume, New York

Rogers, Everett M. (1995):

„Diffusion of Innovations. Fourth Edition“, The Free Press, New York

Rügheimer, Hannes (2004):

„Der Angriff aus dem Wohnzimmer – Home-Cinema als Konkurrent und Wegbereiter des digitalen Kinos“, in:

Slansky, Peter C. (Hrsg.) (2004):

„Digitaler Film – digitales Kino“, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, S. 305-324

Rumelt, Richard P. (1987):

„Theory, Strategy and Entrepreneurship“, in:

Teece, David J. (Hrsg.) (1987):

„The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal“, Ballinger Publishing Company, Cambridge Mass, S. 137-158

S

Sandberg, Karin (1998):

„Unzulässiger Protektionismus in der europäischen Medienpolitik?: die Maßnahmen der Europäischen Gemeinschaft zum Schutz des europäischen Films und ihre Vereinbarkeit mit dem durch das GATT und die WTO-Vereinbarungen gebildeten Rechtsrahmen“, (Diss.), Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main

Schenk, Michael, Stark, Birgit, Döbler, Thomas, Mühlenfeld, Hans-Ulrich (2001):

„Nutzung und Akzeptanz des digitalen Pay-TV in Deutschland. Ergebnisse einer bundesweiten Umfrage“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 4/2001 S. 220-234

Schmidt, Ulrich (2002):

„Digitale Film- und Videotechnik“, Fachbuchverlag Leipzig, Leipzig

Schröder, Nicolaus (1995):

„special: Filmindustrie“, rororo, Reinbek

Schulzki-Haddouti, Christiane (2001):

„Digitale Freihäfen“, in:

Medosch, Armin, Röttgers, Janko (Hrsg.) (2001):

„Netzpiraten. Die Kultur des elektronischen Verbrechens“, Heise Verlag, Hannover, S. 177-189

→ Screen Digest Report: siehe unter: Department for Culture, Media and Sport, UK Creative Industries Division (Hrsg.) (2002)

Seufert, Wolfgang (1999):

„Auswirkungen der Digitalisierung auf die Entwicklung der Medienmärkte“, in:

Schumann, Matthias, Hess, Thomas (1999):

„Medienunternehmen im digitalen Zeitalter: neue Technologien – neue Märkte – neue Geschäftsansätze“, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 109-122

Siegert, Gabriele (1999):

„Bits-ness as usual? Auswirkungen der Digitalisierung auf Medienmarketing und Medienwerbung“, in:

Knoche, Manfred, Siegert, Gabriele (Hrsg.) (1999):

„Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation“, Reinhard Fischer Verlag, 1999, S. 47-68

Slansky, Peter C. (2004):

„Film-Look versus Elektronik-Look – Zur Anmutung des projizierten Bildes“, in: Ebd. (2004)

„Digitaler Film – digitales Kino“, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, S. 93-122

Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e. v. (Hrsg.) (2005):

„Filmstatistisches Jahrbuch 2004. Zusammengestellt und bearbeitet von Wilfried Berauer“, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, *im Text zitiert als Filmstatistisches Jahrbuch 2004*

Staden, Inga von, Hundsdörfer, Beate (2003):

„<<Majors planen digital roll-out>> Auswirkungen der digitalen Zukunft auf die Kinobranche“, Studie im Auftrag der FFA, als .pdf im Internet unter:

http://www.ffa.de/start/index.phtml?page=digikino_start, abgerufen am 31.06.2004, *im Text zitiert als von Staden/Hundsdörfer*

Sundbo, Jon (1998):

„The theory of innovation: entrepreneurship, technology and strategy“, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2001(Reprint)

T

Teece, David J. (1986):

„Profiting from technological innovation; implications for integration, collaboration, licensing and public policy“, in:

Research policy: a journal devoted to research policy, research management and planning. Band 15 Heft 6, S. 285-305

Tichy, Gunther (1984):

„Schumpeter`s Business Cycle Theory. Its Importance for our Time“, in:

Seidl, Christian (Hrsg.) (1984)

„Lectures on Schumpeterian Economics. Schumpeter Centenary Lectures Graz 1983“, Springer, Hamburg, Seite 77-88

Thiermeyer, Michael (1994):

„Internationalisierung von Film und Filmwirtschaft“, Böhlau Verlag, Köln

Turecek, Oliver, Grajczyk, Andreas, Roters, Gunnar (2001):

„Videobranche im Umbruch. Video- und DVD-Markt im Jahr 2000“, in: MEDIA PERSPEKTIVEN 5/2001, S. 264-271

Turecek, Oliver, Grajczyk, Andreas, Roters, Gunnar (2003):

„Video- und DVD-Markt im Aufwind“, in:

MEDIA PERSPEKTIVEN 2/2003, S. 76-85

Turecek, Oliver, Grajczyk, Andreas, Roters, Gunnar (2004):

„Videobranche boomt dank DVD. Videonutzung und Videomarkt 2003“, in: MEDIA PERSPEKTIVEN 5/2004, S. 226-232

Tushman, Michael L., Anderson, Philip C. (1986):
„Technological discontinuities and organizational environments“, in:
Administrative Science Quarterly. Nr. 31, S. 439-465

Tushman, Michael L., Anderson, Philip C. (1997):
„Managing Strategic Innovation and Change. A Collection of Readings“, Oxford University
Press, Oxford
insbesondere:

Tushman, Michael L., Anderson, Philip C. (1997):
„Managing Through Cycles of Technological Change“, S. 45-53

Tushman, Michael L., Anderson, Philip C., O'Reilly Charles(1997):
„Technology Cycles, Innovation Streams, and Ambidextrous Organizations: Organization
Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change“, S. 3-23

Tushman, Michael L., O'Reilly, Charles A. (1997):
„Winnig through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal“,
Harvard Business School Press, Boston

U

Unbekannter Autor (2003):
„Copyrights. A radical rethink“, in: The Economist. 23rd January 2003, im Internet unter:
www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?story_id=1547223, abgerufen am
13.11.2004

Utterback, James M. (1975):
„A dynamic model of process and product innovation“, in:
Lewis, Michael A., Slack, Nigel (2003):
Operations management: critical perspectives on business and management. Vol.3 ,
Routledge, London, S. 11-29

Utterback, James M. (1986):
„Innovation and corporate strategy“, in:
International Journal of Technology Management. Vol. 1, Nos. 1 & 2, Seite 119-132

Utterback, James M. (1994):
„Mastering the Dynamics of Innovation. How Companies Can Seize Opportunities in the
Face of Technological Change“, Harvard Business School Press, Boston

Utterback, James M., Kim, Linsu (1985):
„Invasion Of A Stable Business By Radical Innovation“, in: Asian Economies, Seoul, 1989,
Heft 69 S. 5-39

V

Van Eimeren, Birgit, Gerhard, Heinz, Frees, Beate (2002):
„Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland: mehr Routine, weniger Entdeckerfreude.
ARD/ZDF-Online-Studie 2002“, in:
MEDIA PERSPEKTIVEN 8/2002, S. 346-362

Van Eimeren, Birgit, Gerhard, Heinz, Frees, Beate (2004):
„Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft?
ARD/ZDF-Online-Studie 2004“, in:
MEDIA PERSPEKTIVEN 8/2004, S. 350-370

W

Wirtz, Bernd W. (2001):

„Medien- und Internetmanagement. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage“, Gabler Verlag, Wiesbaden

Woldt, Runar (2004):

„Interaktives Fernsehen – großes Potenzial, unklare Perspektiven. Internationale Erfahrungen mit dem >>Fernsehen der Zukunft<<“, in:
MEDIA PERSPEKTIVEN 7/2004, S. 301-309

Wolfrum, Bernd (1994):

„Strategisches Technologiemanagement. 2., überarbeitete Auflage“, Gabler Verlag, Wiesbaden

XYZ

VII. Anhang

Beantworteter Fragebogen von Thilo Gosejohann. Produktion „OPERATION DANCE SENSATION“

Ausbildung/Vorerfahrungen in der Filmbranche der primären Akteure:

Ich selbst habe "Kamera" (Studiengang Film/TV) an der FH-Design studiert. In dem Rahmen gab es ein Praktikum beim WDR (6 Monate) und natürlich zahlreiche Erfahrungen bei Studentenfilmproduktionen. Mein Bruder hat bei VIVA "Film ab" & "Zelluloid" moderiert. Jetzt ist er sehr aktiv als Comedian bei PRO7 (Comedy Street, Elton vs Simon). Eine kleine Rolle spielt er in "Die Nacht der lebenden Looser". Alle anderen im Team haben ausschliesslich Erfahrungen durch unsere Filme gesammelt.

Kontakte zu „Profis“ vorhanden?:

Tja, was heisst schon "Profis" im täglichen TV-Gewerbe? Ich selber habe die Kamera bei Simons PRO7 - Projekten gemacht, also sind wir da natürlich ständig mit Profis in Kontakt...und gewissermassen mittlerweile auch selber welche.

Schauspieler Laien oder Profis:

Bei OPDS gibt es 7 Schauspieler: Alex Swoboda, Sina-Maria Gerhardt, Martin Klempnow, Gerhard Borman, Mareike Fell, Anke Engelke, Bela B. Das sind aber zumeist nur kleine Nebenrollen, der Rest sind Laien.

Wieviel Filme bisher hergestellt?

Eine genaue Auflistung gibt es bei www.neverhorst.de unter FILME

Kameramodell/ Aufnahmeformat:

Sony TRV-900, Mini - DV

Geliehen/Eigentum?

Eigentum

Licht:

ca. 4 JanniBeam, & 4 Peepper & 2 1KW

Geliehen/Eigentum?:

Geliehen bei der FH-DO, war ja mein Diplomfilm

Ton-Equipment:

Ein Richtmikro, Tonangel

Geliehen/Eigentum?:

FH

Schnittsystem?:

Final Cut 3

Geliehen/Eigentum?:

FH

Drehzeit:

2 Jahre (ca. 60 Tage)

Postprod-Dauer:

6 Monate

Work-for-hire vs. Beteiligung. Wie werden die „Mitmacher“ entlohnt? Gagenrückstellung/
Erfolgsbeteiligung?

Da haben uns noch garnicht drüber unterhalten, erstmal muss überhaupt ein Gewinn her.

Realkapitalbedarf (tatsächliche Ausgaben):

Alles in allem (fertige DVD, FSK, 5.1-Sound etc.): 35000€

Nur der Film (bis zur Premiere: 10000 €)

Eigentliche Kosten (wenn man alles bezahlen müsste)?

Auweia, keine Ahnung...200000€????

Um Vertrieb bemüht (Kino)?:

Ja, hat aber nicht geklappt. Filmst.NRW hat einen Blow up auf 35mm abgelehnt. Wir haben auf eigene Faust eine Tour durch kleine deutsche Kinos gemacht. ca. 4000 Besucher

Einschätzung e-cinema als Chance für Mikro-Budget-Produktionen:

???? (eine telefonische Aufklärung konnte nicht erfolgen, da Thilo Gosejohann nach seiner ersten e-mail bis zur Beendigung der Arbeit nicht mehr zur Verfügung stand)

Vertrieb für DVD:

Legend, Universum

DVD-Ausstattung:

Doppel-DVD, Booklet, Soundtrack

Meinung zum EU-Markt/Cultural discount:

???? (s. o.)

Film im Internet erhältlich (als download)?:

Bis jetzt nicht, hoffe ich

Warum (nicht) im Internet?:

???? (s. o.)

Einschätzung von Creative Commons als Chance für Mikro-Budget-Produktionen?:

Was sind "Creative Commons"? (s. o.)

Einschätzung von ACS als Chance für Mikro-Budget-Produktionen?

ACS????? (s. o.)

Verkaufszahlen (DVD, Kinotickets, Downloads):

4000 Besucher, 3000 DVDs

Festivals:

b.Film Berlin, Weiterstadt, Clair - Obscur;Basel

Kann man davon leben?:

Nein!

Sind Mikro-Budget-Filme ein Einstieg ins Business?

Eventuell

Kenntnis von Anderen Mikro-Budget-Produzenten:

Ja, ich kenne einige Deutsche Filmmacher, von diversen Festivals her.

Kontakte zu Anderen Mikro-Budget-Produzenten:

Gute Freunde von uns: FREAX, 9'o Clock Pictures, Nightchild Prod.
Ulli Fleischer

Beantworteter Fragebogen von Stefan Kluge. Produktion „ROUTE 66“

Ausbildung/Vorerfahrungen in der Filmbranche der primären Akteure:

Einer arbeitet fulltime in der Postproduktion, d.h. macht Color-Correction, Teaser, Trailer etc. Zwei hatten semiprofessionelle Erfahrung als Kameramann.

Kontakte zu „Profis“ vorhanden?:

Wenige. Keine, die etwas Konkretes gebracht haetten. Einige Kontakte sind nach dem Film entstanden.

Schauspieler Laien oder Profis:

Laien. Durch den Doku-Character des Films war das „Spielen“ eher untergeordnet. Beim neuen werden Semi-Profis mitspielen

Wieviele Filme bisher hergestellt?

Einen. Ein Kurzfilm und ein Spielfilm sind in Arbeit.

Kameramodelle/ Aufnahmeformat:

Canon XL-1 + Canon Mv1i + Sony PDX10P

Geliehen/Eigentum?

Eigentum

Licht:

Eine Videoleuchte, die aber nicht zum Einsatz kam.

Geliehen/Eigentum?:

Eigentum.

Ton-Equipment:

Keine externen Mikros.

Geliehen/Eigentum?:-

Schnittsystem?:

Avid Express DV 3.5

Geliehen/Eigentum?:

Eigentum

Drehzeit:

1 Monat

Postprod-Dauer:

4 Monate Film + 6 Monate Buch + einige Monate PR, Website etc.

Work-for-hire vs. Beteiligung. Wie werden die „Mitmacher“ entlohnt? Gegenrückstellung/ Erfolgsbeteiligung?

Auf Vertrauensbasis. Da Gewinne noch unkalkulierbar sind gibt es keine konkreten Absprachen.

Realkapitalbedarf (tatsächliche Ausgaben):

Ca. 10.000 \$ fuer den Dreh (ohne Equipment). Plus eine Person Lebenshaltungskosten waehrend der Postproduktion & Vermarktung (1 Jahr).

Eigentliche Kosten (wenn man alles in Rechnung stellte):

unbekannt

Um Vertrieb bemüht (Kino)?:

Ja. Fehlgeschlagen wegen des zu speziellen Formates. Am neuen Projekt ist Senator interessiert.

Einschätzung e-cinema als Chance für Mikro-Budget-Produktionen:

Aus kostengruenden duerften viele MB-Produktionen digital gefilmt werden, der Transfer/Vertrieb auf analoger Schiene ist vergleichsweise teuer. Mikro-Budget-Produktion wenden sich meiner Erfahrung nach oft an spezielle Zielgruppen / Subkulturen, die erwarteten Kinogaenger sind weniger, was wiederum Verleihe abschreckt. e-cinema mit geringeren Dirstibutionskosten koennte die kleineren Zielgruppen erschliessbar machen.

Vertrieb für DVD:

Eigenvertrieb per Internet.

DVD-Ausstattung:

Menue, Szenenauswahl, 5.1 Sound de + en, Kommentartrack, Trailer

Meinung zum EU-Markt/Cultural discount:

Aus Oesterreich/Schweiz kam bereits beachtliches Feedback – prozentual deutlich hoeher als aus Deutschland selbst (Creative Commons ist in Oesterreich uebrigens bekannter). Aufgrund der Tatsache, das der deutschsprachige Markt fuer unsere Produktion der groesste europaeische Markt ist, wurden PR-Bemuehungen bisher auf diesen Markt beschraenkt.

Film im Internet erhältlich (als download)?:

Ja.

Warum (nicht) im Netz?:

Weil Verleih nicht geklappt u. Sender auch nicht u. weil Netzaffinität u. um Marketing zu kriegen.

Einschätzung von Creative Commons als Chance für Mikro-Budget-Produktionen?:

Die hoehere Flexibilitaet (kuerzere Verwaltungswege, hoehere Risikobereitschaft) bei der Entstehung mikro-budget-produktionen laesst auch einen hoeheren Spielraum bei der Materialauswahl. CC-Lizensiertes Material kann (natuerlich auch aus Kostengruenden) dort eine hoehere Rolle spielen, als „All Rights Reserved“-Material bei full-price Produktionen (z.B. © Archivmaterial).

Einschätzung von ACS als Chance für Mikro-Budget-Produktionen?

Unbekannt, aber als fairshare.de bekannt gewesen, klingt interessant. Durch direkte Netzausrichtung könnten auch entsprechende neue Projekte entstehen. Spenden kommen zwar momentan reichlich, aber wahrscheinlich nur weil es das erste Projekt dieser Art ist und nicht auf Dauer. Ist aber so zu werten, dass die Leute ein Zeichen setzen wollen und neue Strukturen fordern.

Verkaufszahlen (DVD, Kinotickets, Downloads):

Verkauft: ca. 350 DVDs + CDs + Bücher (+ 150 Bücher vor dem Start des Films)

Kino: -

Downloads: 150.000 Downloads + Filesharing + täglicher Livestream im Internet-TV (www.forutv.de)

Festivals:

Karlsruhe Independent Days 2005 (weitere Anmeldungen laufen / sind geplant)

Kann man davon leben?:

Bisher nicht. Und das trotz der erheblichen Presse im Zusammenhang mit der Tatsache „Erster Open Source Film Deutschland“.

Beurteilung der zukünftigen Chancen für Mikro-Budget-Filme:

Sind sie ein Einstieg ins Business?

Ich bin zuversichtlich. Einige neue Finanzierungsmodelle werden sich aufbauen: Sponsoring, e-cinema, höhere Spezialisierung im (Digital)-TV und dadurch auch Bedarf an alternativen Formaten/Inhalten. Möglicherweise entstehen auch fruchtbare Kontakte zum konventionellen Filmbusiness.

Kenntnis von Anderen Mikro-Budget-Produzenten:

Ja, durch Programmkino/Internet.

Kontakte zu Anderen Mikro-Budget-Produzenten:

Ja, per Internet.

Sonstiges:

Sponsoren sind eine wichtige potentielle Finanzquelle.

Daniel P. Schenck (a gamers day) hat für seinen nächsten Film bereits Gelder im fünfstelligen Bereich gesammelt.

Beantworteter Fragebogen von Ullly Fleischer. Produktion „BLOODBOUND“

Ausbildung/Vorerfahrungen in der Filmbranche der primären Akteure:

Alle Darsteller haben eine Schauspielerausbildung oder Kameraerfahrung (Fernsehen, privater Unterricht, Theatererfahrung).

Kameramann hat Fotodesign studiert und ein Diplom an der KHM in Köln gemacht.

Der Chefmaskenbildner hat an der Oper Köln & Schauspielhaus Düsseldorf gelernt und ist zurzeit im Engagement am Theater in Oberhausen.

Regie/Buch/Produktion: Ich habe ebenfalls an der KHM in Köln im Bereich Drehbuch/Regie mein Diplom erworben.

Kontakte zu „Profis“ vorhanden?:

Schauspieler Laien oder Profis: s.o.

Wieviel Filme bisher hergestellt?

Ca. 20 Kurzfilme

Kameramodell/ Aufnahmeformat:

Hauptkamera: Sony VX 2000

Geliehen/Eigentum?

Geliehen, allerdings über Kontakte ohne Bezahlung

Licht:

3x Arri 800ter, 1x 1 KW, 1x Dedokoffer, diverse Neonröhren

Geliehen/Eigentum?:

Geliehen, allerdings über Kontakte ohne Bezahlung

Ton-Equipment:

Sennheiser Richtmikro, Angel Windkorb

Geliehen/Eigentum?:

Geliehen, allerdings über Kontakte ohne Bezahlung

Schnittsystem?:

Mac G5 Dualprocessor mit FCP

Geliehen/Eigentum?:

Eigentum

Drehzeit:

Juni – August 2003, Juni – August 2004

Postprod-Dauer:

in Postproduktion, geplant bis Ende Juni 2005

Work-for-hire vs. Beteiligung. Wie werden die „Mitmacher“ entlohnt? Gagenrückstellung nur bei größeren Rollen.

Komparsen & Kleindarsteller: just for fun.

Realkapitalbedarf (tatsächliche Ausgaben):

15.000 €

Eigentliche Kosten (wenn man alles bezahlen müsste):

ca. 1.500.000 € (geschätzt, bei Berücksichtigung der Eigenleistungen unter marktüblichen Honoraren)

Um Vertrieb bemüht (Kino)?:

noch nicht (Film noch in Post-P.), aber geplant

Einschätzung e-cinema als Chance für Mikro-Budget-Produktionen:

Fänd ich super, wenn es denn kommt. Bietet große Chancen, da teure 35mm-Kopien wegfallen. Für Bloodbound wären ca. 500.000 Zuschauer notwendig um bei 35mm-Verleih ins Plus zu kommen, was illusorisch ist. E-cinema Vertrieb würde sich für einen Verleih lohnen

Vertrieb für DVD:

noch nicht, aber Vertrieb geplant, um sich auf neue Projekte konzentrieren zu können

DVD-Ausstattung:

geplant: 5.1 DD Audiokommentar, Making of, deleted Scenes, Bonus-Kurzfilme Trailer etc.

Meinung zum EU-Markt/Cultural discount:

Deutsch gedreht, aber in Zukunft auch Produktionen auf Englisch geplant, wenn möglich. Deswegen auch Untertitel. Geplant ist auch eine zweite DVD-Edition in einer Uncut-Fassung für den europäischen Markt. Die deutsche Version soll ein FSK-18 bekommen.

Film im Internet erhältlich (als Stream/Download)?:

Nein. Nur der Trailer. Film noch nicht fertig, aber Internet auch nicht geplant

Warum (nicht) im Internet?:

Kommt als Finanzierung nicht in Frage; für Kurzfilm ja, aber nicht für Langfilm; bietet aber evtl Chancen, da Zuschauer offensichtlich mit Marktmechanismen der Industrie unzufrieden sind. Im Moment überwiegt aber die Skepsis

Einschätzung von Creative Commons als Chance für Mikro-Budget-Produktionen?:

Unbekannt. *nach Erläuterung am Telefon:*

Kannte ich bislang nicht, klingt aber spannend, insbesondere bei Musik als Soundtrack..., ist aber auch gefährlich bei Missbrauch, wenn nicht nachvollziehbar bleibt, was mit dem eigenen Werk passiert. Interessiert, aber skeptisch

Einschätzung von ACS als Chance für Mikro-Budget-Produktionen?:

Unbekannt. *nach Erläuterung am Telefon:*

Kannte ich auch noch nicht, aber klingt gut, die Majors verlieren eh die Kontrolle, wird sich aber nur bei vernünftiger Gebühr etablieren, da in der Bevölkerung kein Unrechtsbewusstsein gegenüber illegalen Downloads vorhanden ist. Schließlich haben die jahrelang zu überhöhten Preisen abkassiert.

Verkaufszahlen (DVD, Kinotickets, Downloads):

Film noch nicht fertig

Festivals:

Film noch nicht fertig

Kann man davon leben?:

Leider noch nicht, aber Low-Budget ist im kommen durch lokale Aspekte, die die Filme für das deutsche Publikum interessant machen. Neue Vertriebswege erschliessen den Zugang zu einem globalen Markt. Aber es wird dadurch auch viel Scheiße geben. Verleih etc. bleibt notwendig; Produktionskosten sinken, aber das Marketing bleibt wesentlich, wobei sich der Verleih dann darauf konzentrieren kann, da er ein fertiges Produkt bekommt. Das Risiko verlagert sich auf die Macher die in Vorleistung gehen. Ein Presse Artikel gab riesige Resonanz-> großes Interesse in der Öffentlichkeit ist vorhanden, nur wissen die meist nicht, was wirklich gemacht wird/wurde.

Im Kreis der Bekannten, die ebenfalls Low-Budget produzieren herrscht aber Aufbruchstimmung, da sich die DVDs gut verkaufen. (Bsp. Operation Dance Sensation von Thilo Gosejohann)

Beurteilung der zukünftigen Chancen für Mikro-Budget-Filme:

S.o.

Kann man davon leben?

S.o.

Sind sie ein Einstieg ins Business?

Mittelfristig ist geplant davon leben zu können. Momentan verdiene ich meinen Unterhalt noch als Cutter (WDR,RTL,...)

Kenntnis von Anderen Mikro-Budget-Produzenten:

Bethmann
Schnaas
Freese
Rose

Kontakte zu Anderen Mikro-Budget-Produzenten:

Thilo Gosejohann
Heiko Bender
Frank Rost
Gerd Richter
Ingo Trendelberndt

Ein „Netzwerk“ ist vorhanden und Erfahrungsaustausch (mit einigen zumindest) wird betrieben. Weniger über Inhalte, mehr über Erfahrungen mit Verleihern, etc.

Sonstiges:

Low-Budget Filme haben eine lange Herstellungsdauer, da Leute sich anders finanzieren. Dadurch hat man aber auch die Zeit ein gutes Ergebnis zu erzielen. Die Computer, die Jurassic Park berechnet haben gibt es jetzt auch bei Aldi, nur brauchen die länger zum Berechnen. Die Zeit hat man allerdings, so dass man auch „teure“ Special Effects benutzen kann. Der Look wird also immer aufwendiger werden.

Selbstständigkeitserklärung

HIERMIT VERSICHERE ICH, TILL NIKOLAUS HARDY, DASS ICH DIE VORLIEGENDE MAGISTERARBEIT SELBSTSTÄNDIG VERFASST UND KEINE ANDEREN ALS DIE ANGEgebenEN QUELLEN UND HILFSMITTEL BENUTZT HABE.

LÜNEBURG, 15. APRIL 2005