



INTERVIEW

THORSTEN HENNIG-THURAU ist Professor für Marketing & Medien an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Research Professor of Marketing an der Cass Business School der City University London. Bei der internationalen Tagung »Big Data. Big Movies« fungiert er als Conference Co-Chair.

Chancen mit Big Data

Die Filmbranche muss stärker aus Algorithmen und Daten über ihr Produkt und das Publikum lernen. Dafür plädiert **Prof. Thorsten Hennig-Thurau**.

Was bedeutet Big Data und spielt das Thema in der Filmproduktion und -verwertung schon eine Rolle?

Big Data ist ein Begriff, der mindestens so schillernd ist wie Film an sich. Grundsätzlich ist mein Verständnis relativ offen. Big Data bedeutet, dass man eine große Menge an Informationen nimmt, und sie mithilfe von Algorithmen auswertet. Die Filmbranche inszeniert sich seit jeher als mythische Institution, die

möglichst wenig Regeln akzeptiert und sich eher auf Bauchgefühl und Kreativität verlässt ...

... und die sich damit abgefunden hat, dass sich Erfolg eben nicht so richtig voraussagen lässt.

Jedenfalls macht sie das aus vielen Gründen zu ihrem Mantra. Das Konzept Big Data liefert viele Ansatzpunkte, um diese Intuition und Kreativität zu ergänzen. Ei-

nige sagen sogar, man könne sie dadurch ersetzen. Die Filmbranche muss sich mit der Frage ernsthaft auseinandersetzen, wie man aus solchen Algorithmen und Daten mehr über den Markt und das Publikum lernen kann. Das ist eine Frage, die die Filmbranche nicht gern stellt, denn die Qualifikationen eines Filmmanagers, Produzenten oder Studio Heads sind andere als die der klassischen Betriebswirtschaftslehre oder Informatik. Insofern gibt es da Berührungspunkte. Wir wollen bei der Tagung die Kreativen, die Entscheider und die überzeugten Vertreter des »Nobody knows anything« zusammenbringen mit denen, die eine andere Sicht haben.

Welche Erkenntnisse lassen sich für den Film über Zielgruppen und Themen aus Big Data gewinnen?

Das ist für mich die entscheidende Frage. Zunächst gibt es Informationen über den Film selbst, dann über seine einzelnen »Bestandteile«, etwa die Schauspieler, die Charaktere, die Vorgängermarken, das Budget, das Herstellungsland, Fragen der Technologie wie Higher Frame Rate oder 3D usw. Es existieren zudem Daten und Informationen zur Vermarktung, also Kommunikation, Distribution, Pricing. Hier experimentiert ja etwa UCI gerade mit einem konkreten Modell. Dann

ist da das Publikum, die Zielgruppe, eine Kategorie die man »Das Innere des Zuschauers« nennen könnte, um ihn besser zu verstehen. Hier geht es nicht um die Frage, ob jemand einen speziellen Film schauen wird, sondern ums tiefere Verstehen, was ihn umtreibt: Welche Gefühle und was für Handlungswelten existieren, welche Motive liegen vor. Ein letzter Bereich sind dann die zahlreichen Rahmenfaktoren, die auch auf den Filmerefolg einwirken, etwa Kritiker, die Bewertungen von Filmpreisjurys oder auch der »Buzz«, den ein Film hervorruft.

Bedeutet Big Data nicht eigentlich, dass ich meinen Kunden oder mein potenzielles Publikum ausforsche?

Das ist für mich nur eine Facette. Was Sie beschreiben, ist der Einsatz von Recommender-Algorithmen. Big Data ist für mich viel mehr. Wenn ich lernen will, wie Filme funktionieren, kann ich das auch mit künstlichen neuronalen Netzen tun und daraus erkennen, wie und warum Drehbücher funktionieren. Kern von Big Data ist es, neue Analyseformen zu nehmen, Daten zu verwenden, die bisher keiner aufbereitet hat, und beides zusammenzubringen.

Firmen wie Amazon oder Netflix sammeln diese Daten als Geschäftszweck. Gibt es weitere Pioniere des Big Data?

Es gibt jetzt viele Neugründungen, die in den Markt drängen. Viele Leute interessieren sich für Film oder Fernsehen. Während einige meinen, sie können Drehbücher schreiben, sind andere fasziniert von den Möglichkeiten, die große Datenmengen und komplexe statistische Algorithmen mit sich bringen. Ich bin zum Beispiel Mentor einer Gründergruppe, die Empfehlungssysteme allgemein verfügbar zu machen versucht und dafür eigene Datenbanken aufbaut, die unabhängig von Anbietern wie Netflix oder Amazon sind - die geben ja ihr proprietäres Wissen nicht mal an jene heraus, die Filme und Serien für sie produzieren. Die Frage ist hier, wie man solche Daten auch auf anderem Wege zusammentragen kann, um etwa Filmproduzenten früh Hinweise zu geben, was funktionieren kann und was nicht.

Wird Big Data schon bei den Studios eingesetzt, die sich so stark auf bestimmte Programmmarken konzentrieren?

Wir haben 2009 in einem Fachartikel im »Journal of Marketing«, der dann auch

BIG DATA. BIG MOVIES

Die zweitägige Konferenz beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Big Data und den Chancen, die ihre Nutzung für die Film- und Fernsehbranche bietet. Am 22. und 23. September treffen sich Wissenschaftler und Industriemanager, um an einem Science Day und einem Industry Day den Diskurs von Theorie und Praxis zu eröffnen. Mehr über die Tagung erfahren Sie unter www.bigdatabigmovies.com

durch das »Wall Street Journal« und die »Financial Times« ging, ein Modell aufgezeigt, wie man den Wert einer Vorlage in Dollar oder Euro berechnen kann. Wir haben da klar die Überlegenheit von Sequels belegt, deren höheres Erfolgspotenzial und geringeres finanzielles Risiko gegenüber vergleichbaren Stoffen. Ich glaube, dass innerhalb der Studios genau diese Rechnungen vorgenommen werden. Sie bieten Banken und Finanzabteilungen belastbare Argumente, dass Investitionen in ein Franchise lohnenswerter sind. Das ist sicherlich ein Grund, warum wir gerade so eine Reduktion von Kino auf Franchises erfahren. Natürlich ist das auch ein wenig naiv, denn wenn alle das Gleiche machen, dann geht das nicht lange gut.

Also hilft Big Data, Bauchentscheidungen berechenbarer zu machen?

Ich glaube, die große Ablehnung von Big Data oder generell von datenbasierten Informationen in der Filmbranche basiert auf dem gravierenden Missverständnis, dass man Daten und Analysen als Ersatz für Kreativität und kreative Entscheidungen sieht und nicht als Ergänzung, als Abfederung oder Absicherung. Es gibt eine Website, die sich mit der Kreation von künstlicher Musik beschäftigt. Dort sollen Algorithmen innovative Musik schaffen. Daran glaube ich persönlich nicht. Ich bin bisher noch keinem Algorithmus begegnet, der es in Sachen Kreativität mit uns Menschen auch nur halbwegs aufnehmen kann. Aber unter welchen Umständen etwa ein »Spiegel«-Bestseller in Deutschland im Kino funktioniert, kann man analysieren. Wenn ein Manager vor der Entscheidung über fünf Möglichkeiten steht, wird er in Zukunft die einzelnen Optionen durch Big-Data-basierte Analysen absichern, statt allein aus dem Bauch heraus zu entscheiden.

Ist das Thema Big Data nur für Big Player interessant?

Das ist eine ganz zentrale Frage, die viele kleinere Produzenten umtreibt, die selbst eben kein Big Data haben. Darauf sehe ich zwei Antworten, die bei der Tagung zum Tragen kommen. Zum einen: Wer lernt, ist am Puls der Zeit. Es ist wichtig, diesen Diskurs zwischen Forschern aus der Wissenschaft und Praktikern aus der Wirtschaft aufzusetzen, das ist anregend und bringt gute Ideen. Der andere Punkt ist: Welche Daten lassen sich auch von unabhängigen Playern zusammentragen?

Es gibt schon jetzt viele Daten. Die FFA sammelt zum Beispiel sehr viele Daten, die aber im allgemeinen Diskurs nicht zur Verfügung stehen. Vielleicht gibt es bald Spezialisten, die in Kooperation mit solchen Institutionen auf Daten zurückgreifen und Produzenten für ein paar Tausend Euro grundlegende Empfehlungen abgeben können.

Sollten auch Verleiher und Kinobetreiber mehr Daten über ihr Geschäft sammeln?

Das machen die ja schon, zumindest die Vorreiter. Wir haben an der Universität etwa ganz intensiv mit einer Kinokette Trailerdaten untersucht und spannende Dinge herausgefunden. Welcher Trailer in Kombination mit welchem Film wirkt, ob frühe Trailer mehr bewirken als die späteren usw. Eine erste grundlegende Erkenntnis aber war bei dem Projekt, dass diese Daten systematisch gesammelt und aufbereitet werden müssen. Das kostet viel Zeit - es hat ein halbes Jahr gedauert, die Daten zu strukturieren und analysenfähig zu machen. Und das sind Einmal-Analysen! Der nächste Schritt ist dann die Aufbereitung für einen regelmäßigen Einsatz. Gerade die Kinobetreiber generieren ja so viele Daten...

... und teilen sie mit niemandem.

Jedenfalls noch zu wenig und nicht auf eine Weise, die dem Potenzial der zusammengetragenen Daten Rechnung tragen würde. Aber dafür braucht es auch eine entsprechende Kultur in der Branche, die den Wert solcher Daten betont. Es ist höchste Zeit, das »Nobody knows anything«-Mantra endlich einzumotten.

Big Data ist im VoD-Bereich schon fast Geschäftsvoraussetzung. Glauben Sie, dass dieses Thema den gesamten Programmmarkt verändern wird?

Davon bin fest überzeugt. Genauso wie Sie heute fast niemanden mehr finden, der seine persönlichen Laufanstrengungen ohne Monitoring via Fitness-App gestaltet. Diese Informationen sind ja da, man müsste sie bewusst ignorieren, was irgendwann fahrlässig ist. Dafür sind auch diejenigen, die sie jetzt schon nutzen, zu erfolgreich. Wenn UCI jetzt ein Pricing-Modell erfolgreich einführt, werden sich schon bald auch andere Kinoketten dafür interessieren. Auf Filmmärkten werden auf Sicht Leute herumlaufen, die datenbasierte Estimates abgeben und nicht nur Einschätzungen nach ihrem Gefühl.

ULRICH HÖCHERL