

**Thorsten Hennig-Thurau\***

## **Spielfilme als Anlageobjekte: Die Höhe des Filmbudgets als Grundlage der Investitionsentscheidung**

*„If you make an American film with a beginning, a middle and an end, with a budget of less than five million dollars, you must be an idiot to lose money.“<sup>1</sup>*

### **1 Spielfilme als Investitionsobjekte**

Kinofilme stellen heute ökonomisch außergewöhnliche Investitionsobjekte dar. Die Produktionskosten eines Spielfilms von durchschnittlich mehr als \$50 Mio. (ohne Aufwendungen für Marketing)<sup>2</sup>, die in Einzelfällen bis zu \$200 Mio. betragen, müssen sich innerhalb einer Spielzeit von nur wenigen Wochen amortisieren, da der jeweilige Film danach durch neue Produktionen aus den Filmtheatern verdrängt wird<sup>3</sup>. Zugleich variiert der Markterfolg von Spielfilmen in hohem Maße.

\* Prof. Dr. *Thorsten Hennig-Thurau*, Bauhaus-Universität Weimar, Professur für Marketing und Medien, Bauhausstr. 11, 99423 Weimar. E-Mail: [tth@medien.uni-weimar.de](mailto:tth@medien.uni-weimar.de).  
Der Verfasser dankt zwei anonymen Gutachtern für ihre konstruktiven Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags.

1 *Golan* (2002).

2 Vgl. *Ravid* (1999), S. 464.

3 Vgl. *De Vany/Walls* (1999), S. 288. Hier und im Folgenden ist jeweils der US-amerikanische Dollar gemeint.

Während das weltweite Kinoeinspielergebnis des Films TITANIC sich auf \$1,8 Mrd. beläuft, liegen die Einspielergebnisse bei einer Vielzahl von Produktionen zum Teil erheblich unterhalb der Produktionskosten: „of any 10 major theatrical films produced in the United States, on the average, 6 or 7 are not considered successful based on their domestic performance“<sup>4</sup>. Wie jüngst im Fall des Films TEXAS RANGERS, der bei Produktionskosten von \$38 Mio. nur \$0,6 Mio. an der Kinokasse einspielte, können die Verluste eine nahezu vollständige Abschreibung der getätigten Investitionen erforderlich werden lassen. In den Fällen der Filme HEAVEN'S GATE und ONE FROM THE HEART hatte der ökonomische Misserfolg sogar den Konkurs der jeweiligen Produktionsgesellschaften zur Folge<sup>5</sup>.

In der Filmindustrie ist in den letzten Jahren ein gegenläufiger Trend zu beobachten. Während immer größere Beträge in die Produktion von Spielfilmen investiert werden und die durchschnittlichen Gesamtkosten eines Spielfilms innerhalb von 10 Jahren um 112 Prozent von \$38,8 Mio. (1990) auf \$82,1 Mio. (2000) angestiegen sind<sup>6</sup>, sind in den vergangenen Jahren wiederholt Filme erfolgreich an der Kinokasse gewesen, die über ein vergleichsweise geringes Budget verfügten. So spielte zum Beispiel die Komödie LEGALLY BLONDE bei Produktionskosten von \$18 Mio. allein an nordamerikanischen (hier und im Folgenden: USA und Kanada) Kinokassen mehr als \$95 Mio. ein und der Thriller THE OTHERS mit einem \$17 Mio.-Budget \$96 Mio. Noch geringer waren die Kosten des Thrillers MEMENTO, der bei Investitionen in Höhe von \$5 Mio. in amerikanischen Filmtheatern immerhin \$25 Mio. einspielte, und bei der Komödie THE FULL MONTY, die mit einem Einsatz von \$3,5 Mio. rund \$46 Mio. an nordamerikanischen Kinokassen einnahm. Der Horrorfilm THE BLAIR WITCH PROJECT schließlich erzielte in Nordamerika Kinoeinnahmen in Höhe von \$140 Mio. bei Produktionskosten von nur \$35.000.

Insofern drängt sich die Frage auf, ob es aus betriebswirtschaftlicher Perspektive überhaupt sinnvoll ist, Filme mit großen Budgets zu produzieren beziehungsweise in deren Produktion zu investieren oder ob es nicht vielmehr vorteilhafter ist, die dafür zur Verfügung stehenden Beträge auf eine größere Anzahl von Filmen mit geringerem Budget zu allozieren<sup>7</sup>. Die Antwort wird dadurch erschwert, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Spielfilms heute längst nicht mehr alleine durch das Kinoeinspielergebnis eines Films in seinem Heimatland determiniert wird, sondern in zunehmendem Maße auch durch weitere Verwertungsformen wie den Kinoeinsatz außerhalb Nordamerikas, die Vermarktung des Films auf Video und DVD sowie den Verkauf der jeweiligen TV-Rechte<sup>8</sup>. Die Frage nach der optimalen Budgethöhe ist betriebswirtschaftlich auch deshalb interessant, da sich die US-amerikanische Filmindustrie in der letzten Zeit verstärkt für ausländische Investoren geöffnet hat. Neben projektbezogenen Direktinvestitionen ist eine solche Geldanlage vor allem über Filmfonds möglich, die heute „jeden fünften Hollywood-Film“<sup>9</sup> mit-

4 Eliasberg et al. (2000), S. 227; vgl. ähnlich De Vany/Walls (1997), S. 784.

5 Vgl. Hennig-Thurau/Wruck (1999). Auf Grund des Flops von HEAVEN'S GATE musste die traditionsreiche Produktionsfirma United Artists im Jahre 1980 Konkurs anmelden. Im Fall des Films ONE FROM THE HEART ereilte dasselbe Schicksal die Zoetrope-Studios des Starregisseurs und -produzenten Francis Ford Coppola.

6 Vgl. MPAA (2002).

7 Vgl. Vahabzadeh (1999).

8 Vgl. Ravid (1999), S. 467.

9 Clark (2002).

finanzieren; insgesamt belaufen sich die hier zu Lande in Fonds getätigten Investitionen auf jährlich rund 2,5 Mrd. Euro<sup>10</sup>. Zu den Spielfilmen, die in den vergangenen Jahren mit Investitionen aus Deutschland produziert wurden, zählen unter anderem der Oscar-Gewinner TRAFFIC, der Actionfilm THE FAST AND THE FURIOUS und die Komödie THE WEDDING PLANER.

Über den Zusammenhang zwischen den Herstellungskosten eines Films und seinem wirtschaftlichen Erfolg liegen bis heute erst wenige wissenschaftliche Untersuchungen vor, die sich zudem jeweils auf Korrelationen zwischen dem Produktionsbudget und den *Einspielergebnissen* von Filmen beschränken. So ermittelt Ravid<sup>11</sup> auf der Grundlage einer Stichprobe von 175 Filmen, die zwischen 1991 und 1993 in den USA aufgeführt wurden, eine Korrelation des Produktionsbudgets mit dem Kinoeinspielergebnis und den „video revenues“ von jeweils 0,73, wobei es an einer präzisen Definition der letztgenannten Variable mangelt. Auf Basis einer Stichprobe von 321 Filmen, die im Jahre 1997 in Deutschland aufgeführt wurden, berechnen Hennig-Thurau/Wruck<sup>12</sup> Korrelationen des Produktionsbudgets mit dem nordamerikanischen Kinoeinspielergebnis von 0,58 und dem Kinoeinspielergebnis in Deutschland von 0,26, wobei der Einfluss in beiden Fällen mit dem Filmgenre variiert.

Ziel dieses Aufsatzes ist es vor diesem Hintergrund, differenzierte Erkenntnisse über den Zusammenhang von Investitionsvolumen und Rentabilität bei Spielfilmen zu gewinnen und Hinweise für eine ökonomisch vorteilhafte Mittelverwendung abzuleiten. Untersucht werden soll zudem, ob die ökonomische Attraktivität von Filmbudgets mit dem Genre des produzierten Spielfilms und der Aufteilung der Finanzmittel in visuelle Schauwerte (z.B. special effects) oder Stars korreliert. Auf der Grundlage eines Datensatzes, der Informationen über 331 Spielfilme der Jahrgänge 1999 und 2000 beinhaltet, werden die Überlegungen zum Zusammenhang von Filmbudget und Rentabilität empirisch überprüft. Die empirischen Ergebnisse stellen dann die Grundlage für eine Diskussion von forschungs- und praxisbezogenen Konsequenzen dar.

## 2 Zum Return on Investment als Zielgröße von spielfilmbezogenen Investitionsentscheidungen

Bei dem Erfolg von Spielfilmen als Zielgröße von Produktions- und Investitionsentscheidungen handelt es sich um eine komplexe Größe. Neben dem Gewinn stellt insbesondere die Verzinsung des eingesetzten Kapitals im Sinne des *Return on Investment* (ROI) eine Schlüsselgröße für Investitionen in Spielfilme dar<sup>13</sup>. Bezüglich der Zusammensetzung dieses ROI muss zwischen verschiedenen konzeptionellen Ebenen unterschieden werden. Im Hinblick auf die *mediale Auswertung* des Spielfilms kommen der Kinoauswertung, der Videoauswertung und der TV-Auswertung wichtige Funktionen zu. Das Kino stellt für Spielfilme das Basismedium dar, wobei die erzielten Einnahmen eine Signalfunktion für die nachfolgenden Auswertungsschritte Video und TV übernehmen. So ermittelten Hennig-Thu-

10 Vgl. Clark (2001).

11 Vgl. Ravid (1999), S. 478.

12 Vgl. Hennig-Thurau/Wruck (1999).

13 Vgl. z.B. Ravid (1999), S. 467.

rau et al.<sup>14</sup> eine Korrelation von 0,67 zwischen dem nordamerikanischen Kinoeinspielergebnis und den Einnahmen aus dem dortigen Videoverleih. Im Hinblick auf die Videoauswertung von Spielfilmen gilt, dass „Movie studios were initially opposed to releasing their movies to the home video market, especially the rental market, yet today the video market is their largest source of revenue“<sup>15</sup>. Der Vertrieb von Spielfilmen auf DVD stellt dabei gegenwärtig den am stärksten wachsenden und profitabelsten Auswertungszweig für Spielfilme dar<sup>16</sup>. Die zeitlich in der Regel letzte Auswertung erfolgt mit der TV-Ausstrahlung eines Spielfilms, wobei hier eine Unterscheidung von Pay-TV-Rechten und Free-TV-Rechten möglich ist. In *geographischer Hinsicht* stellt der nordamerikanische Markt traditionell den mit großem Abstand wichtigsten Auswertungsmarkt für Spielfilme dar, da in den USA produzierte Filme den Weltmarkt dominieren und ein starker Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Filmes in Nordamerika als Erstaufführungsmarkt und der zeitlich nachgelagerten Kinoauswertung in der restlichen Welt besteht. „In box office terms the US accounts for 40% of the global market and in overall revenues it takes around half of the total.“<sup>17</sup> Im Jahre 2000 stammten die 14 erfolgreichsten Filme in deutschen Kinos aus den USA, und unter den Top 100 waren immerhin 83 US-amerikanische Produktionen. Bezüglich der Auswirkungen des nordamerikanischen Kinoeinspielergebnisses für ausländische Märkte ermittelten *Hennig-Thurau/Wruck*<sup>18</sup> eine Korrelation von nordamerikanischem und deutschem Kinoeinspielergebnis in Höhe von 0,54, die für einzelne Filmgenres sogar bis zu 0,85 betrug.

Im weiteren Verlauf des Beitrages unterscheiden wir zwischen *zwei Arten des ROI* von Spielfilmen, um den verschiedenen medialen und geographischen Ebenen des Erfolges von Spielfilmen ebenso Rechnung zu tragen wie der Verfügbarkeit von Daten bezüglich der einzelnen Erfolgskomponenten.  $ROI_{USA}$  setzt die Differenz der Erlöse, die ein Film in Nordamerika erzielt und die an das produzierende Studio zurückfließen, und der damit verbundenen Kosten ins Verhältnis zu den anfallenden Kosten. Die Kosten setzen sich aus dem Produktionsbudget („negative costs“) eines Films, das die Honorare der beteiligten Akteure und die Kosten der Inszenierung und der Administration einschließt, und dessen Marketingkosten zusammen. Da Spielfilme auf Grund der damit verbundenen geringen Kosten grundsätzlich immer auch auf Video ausgewertet werden, wird bei Erlösen und Kosten sowohl die nordamerikanische Kino- als auch die Videoauswertung berücksichtigt<sup>19</sup>.  $ROI_{International}$  umfasst neben den genannten zusätzlich auch jene Erlöse, die ein Spielfilm außerhalb des nordamerikanischen Marktes erzielt, sowie die mit einer solchen internationalen Auswertung verbundenen Kosten. Da bezüglich nachgelagerter Auswertungsstufen keine Daten zur Verfügung standen, beschränken sich die zusätzlich betrachteten Erlöse und Kosten auf die Auswertung des Spielfilms in *Filmtheatern* außerhalb Nordamerikas.

14 Vgl. *Hennig-Thurau et al.* (2003).

15 *Dana Spier* (2001), S. 226. In 2000 beliefen sich die Einnahmen aus dem Videoverleihgeschäft in Nordamerika auf \$12,4 Mrd.; an den nordamerikanischen Kinokassen wurden im selben Zeitraum \$7,6 Mrd. eingenommen.

16 Vgl. *Desjardins* (2001).

17 *Brown* (2001), S. 3.

18 Vgl. *Hennig-Thurau/Wruck* (1999).

19 Der Dank des Autors gilt einem Gutachter für diesen Hinweis.

### 3 Der Return on Investment von Spielfilmen als Ergebnis der Budgethöhe – Eine empirische Studie

Die folgenden Überlegungen basieren auf der (nachfolgend zu überprüfenden) Annahme, dass der ROI einer Investition in die Produktion eines Spielfilms mit der Höhe von dessen Produktionsbudget variiert. Anhand einer Stichprobe von 331 Spielfilmen soll überprüft werden, ob ein solcher Zusammenhang besteht und, falls ja, welche Budgethöhe die ökonomisch attraktivste Investitionsalternative darstellt. Der Zusammenhang von Budget und Rentabilität wird dabei für die beiden zuvor erläuterten Rentabilitätsmaße  $ROI_{USA}$  und  $ROI_{International}$  betrachtet. Die empirische Studie soll darüber hinaus eine Differenzierung der Ergebnisse für einzelne Filmgenres ermöglichen und Aufschluss darüber geben, ob die Beteiligung von Stars oder andere Attraktivitätswerte eine höhere Verzinsung der investierten Finanzmittel erzielen.

#### 3.1 Die Stichprobe

Die Stichprobe umfasst jene Spielfilme, die zwischen August 1999 und Mai 2001 in den USA auf Videocassette beziehungsweise DVD veröffentlicht worden sind. Der Zeitraum wurde gewählt, da Informationen über den Videoerfolg von Filmen als wichtigster Einnahmekomponente für einen früheren Zeitraum nicht vorliegen beziehungsweise Informationen über später veröffentlichte Filme zum Zeitpunkt der Untersuchung noch vorläufigen Charakter besaßen, da sich die Filme teilweise noch in der Auswertung befanden. Von den ursprünglich 361 Titeln handelte es sich bei 30 Titeln um TV-Filme oder Filme, die direkt auf Video erstveröffentlicht wurden, sodass nach deren Entfernen insgesamt 331 Filme in der Stichprobe verblieben, für die sowohl Video- als auch Kinoeinspielergebnisse für Nordamerika vorlagen<sup>20</sup>. 253 der 331 Filme wurden auch in Deutschland im Kino gezeigt, sodass zu diesen Filmen zusätzlich Informationen über das deutsche Kinoeinspielergebnis vorlagen. Da in Deutschland anders als in Nordamerika nur Besucherzahlen veröffentlicht werden, erfolgte eine Multiplizierung der jeweiligen Angaben mit dem mittleren Eintrittspreis in Deutschland für den Zeitraum 1999 bis 2001 (= DM 10,65). Die DM-Angaben wurden zudem mit dem Mittel des Wechselkurses der Jahre 1999, 2000 und 2001 in Dollar umgerechnet<sup>21</sup>.

#### 3.2 Konstruktmessung

(a)  $ROI_{USA}$ : Für die Ermittlung der nordamerikanischen Filmstudioeinnahmen wurde das dortige Kasseneinspiel mit Faktor 0,5 multipliziert, da „film rentals are approximately one half of box-office revenues“<sup>22</sup>. Als Informationsquelle diente dabei die Internet Movie Data Base (IMDB). Zusätzlich wurden die Einnahmen

20 Die vollständige Liste der berücksichtigten Filmtitel stellt der Autor den Lesern auf Wunsch gerne per E-Mail zur Verfügung.

21 Eine DM entsprach dabei 0,49323 US-Dollar. Quelle: <http://www.oanda.com>.

22 *De Vany/Walls* (1999), S. 298. Anzumerken ist hier, dass z.T. beteiligte Personen (Stars, Regisseure) am Einspielergebnis eines Films prozentual beteiligt werden, was den Rückfluss an Erträgen an das Produktionsstudio vermindert. Ein solcher Einfluss ist indes kaum zu quantifizieren, da die Vereinbarungen i.d.R. geheim gehalten werden. Er impliziert eine *Überschätzung* des ROI starbesetzter Filmen, was bei der Interpretation der Rentabilität solcher Filme berücksichtigt werden muss.

des Produktionsstudios aus dem Videoverleihgeschäft berücksichtigt, wobei das Video Store Magazine als Datenquelle fungierte, das monatlich die Verleiheinnahmen für die USA und Kanada berechnet. Da „About half of the overall US video rental and sales revenue went to the movie studios (in 1999)“<sup>23</sup> wurden die Gesamteinnahmen des Videoverleihgeschäftes mit Faktor 0,5 multipliziert. Die Berechnung der mit der Kinoauswertung eines Spielfilms in den USA verbundenen Gesamtkosten erfolgte auf der Grundlage des jeweiligen Produktionsbudgets, da exakte Informationen über die Marketingausgaben zum einen nur unvollständig vorliegen, zum anderen die veröffentlichten Angaben miteinander nur sehr begrenzt vergleichbar sind. Da das Marketingbudget in der Filmindustrie in der Regel als Funktion des Produktbudgets festgelegt wird, wobei seine Höhe sich auf rund 50% der Produktionskosten beläuft<sup>24</sup>, wurden die Gesamtkosten durch eine Multiplikation des Produktionsbudgets mit Faktor 1,5 ermittelt. Die Angaben zur Höhe des Produktionsbudgets wurden wiederum der IMDB entnommen. Die auf die Produktionsstudios entfallenden Kosten der nordamerikanischen Videoauswertung wurden auf der Grundlage von Brancheninformationen mit einem Wert von 5% des Kino-Marketingbudgets approximiert<sup>25</sup>.

(b) ROI<sub>International</sub>: Bei der Betrachtung des Filmerfolgs außerhalb Nordamerikas erforderte die Datenlage eine Konzentration auf den deutschen Kinomarkt. Deutschland wird nach den USA als der zweitwichtigste Filmmarkt der Welt angesehen<sup>26</sup>. Die Einspielergebnisse der einzelnen Filme wurden den Statistiken der Filmförderungsanstalt (FFA) entnommen, wobei analog zum Vorgehen im Fall von ROI<sub>USA</sub> eine 50:50-Aufteilung zwischen Produzenten und Filmtheatern zu Grunde gelegt wurde. Die Kosten der deutschen Kinoauswertung wurden als Funktion der amerikanischen Marketingausgaben geschätzt, wobei der nordamerikanische Kinoerfolg als Korrekturfaktor berücksichtigt wurde, da in Amerika erfolgreiche Filme auf dem deutschen Markt entsprechend stärker beworben werden<sup>27</sup>. So beliefen sich etwa die Marketingausgaben für den Film THE BLAIR WITCH PROJECT anlässlich seines deutschen Kinostarts auf ein Vielfaches seiner ursprünglichen Produktionskosten.

### 3.3 Budgetverteilung und Gruppenbildung

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Verteilung der Produktionsbudgethöhe der in der Stichprobe vertretenen Spielfilme. Die durchschnittlichen Produktionskosten der Filme betragen \$30,86 Mio. bei einer Standardabweichung von \$28,97 Mio. Der kostenintensivste Film in der Stichprobe ist WILD WILD WEST mit einem

23 Dana/Spier (2001), S. 226.

24 Vgl. Austin (1989), S. 2; Jowett/Linton (1989), S. 58; Jedidi et al. (1998), S. 393.

25 Vgl. Childs (1992); Vogel (1994).

26 Vgl. Brown (2001), S. 3.

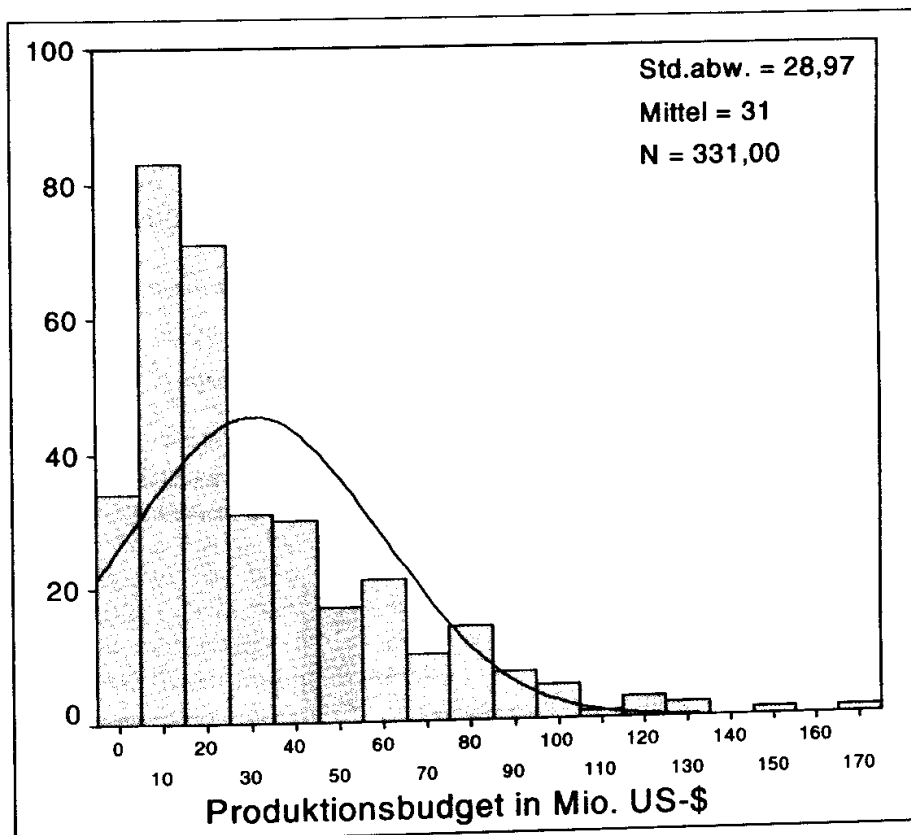
27 Konkret lautete die Formel zur Berechnung der auf die Produzenten entfallenden deutschen Kino-

kosten wie folgt:  $K = \text{Produktionsbudget} \cdot \frac{1}{2 \cdot 10} (1 + k)$ , wobei die Multiplikation mit 1/10 dem

Verhältnis des deutschen Kinoeinspiels zum Einspiel entspricht und k die relative Profitabilität des Films an den nordamerikanischen Kinokassen bezeichnet, berechnet als

$$\frac{\text{Box-Office}_{USA} - \text{Produktionskosten}}{\text{Produktionskosten}}$$

**Abbildung 1: Verteilung der Budgethöhe in der Stichprobe**



Produktionsbudget von \$170 Mio., der kostengünstigste Film der oben bereits erwähnte THE BLAIR WITCH PROJECT, gefolgt von TWIN FALLS IDAHO mit Produktionskosten von \$0,5 Mio.

Die in der Stichprobe enthaltenen Filme wurden auf der Basis ihres jeweiligen Produktionsbudgets in vier Segmente eingeteilt, wobei die Festlegung der Segmentgrenzen in Anlehnung an Branchenkonventionen erfolgte<sup>28</sup>. 50 Filme (= 15,1% der Stichprobe) wiesen ein extrem geringes Produktionsbudget von ≤ \$5 Mio. auf (sog. „No Budget“-Filme). 120 Filme in der Stichprobe (= 36,3%) verfügten über ein Produktionsbudget von mehr als \$5 Mio., aber höchstens \$20 Mio. (sog. „Low Budget“-Filme). Das dritte und größte Segment umfasst 133 „Medium Budget“-Filme (= 40,2%) mit Produktionskosten von mehr als \$20 Mio., aber höchstens \$75 Mio. Das vierte Segment schließlich beinhaltet jene 28 Filme, deren Produktionsbudget sich auf mehr als \$75 Mio. belief (sog. „High Budget“-Filme). Unter den Filmen mit einem derart hohen Budget sind elf Großprojekte beziehungsweise „Blockbuster“, die ein Budget von mehr als \$100 Mio. aufwiesen.

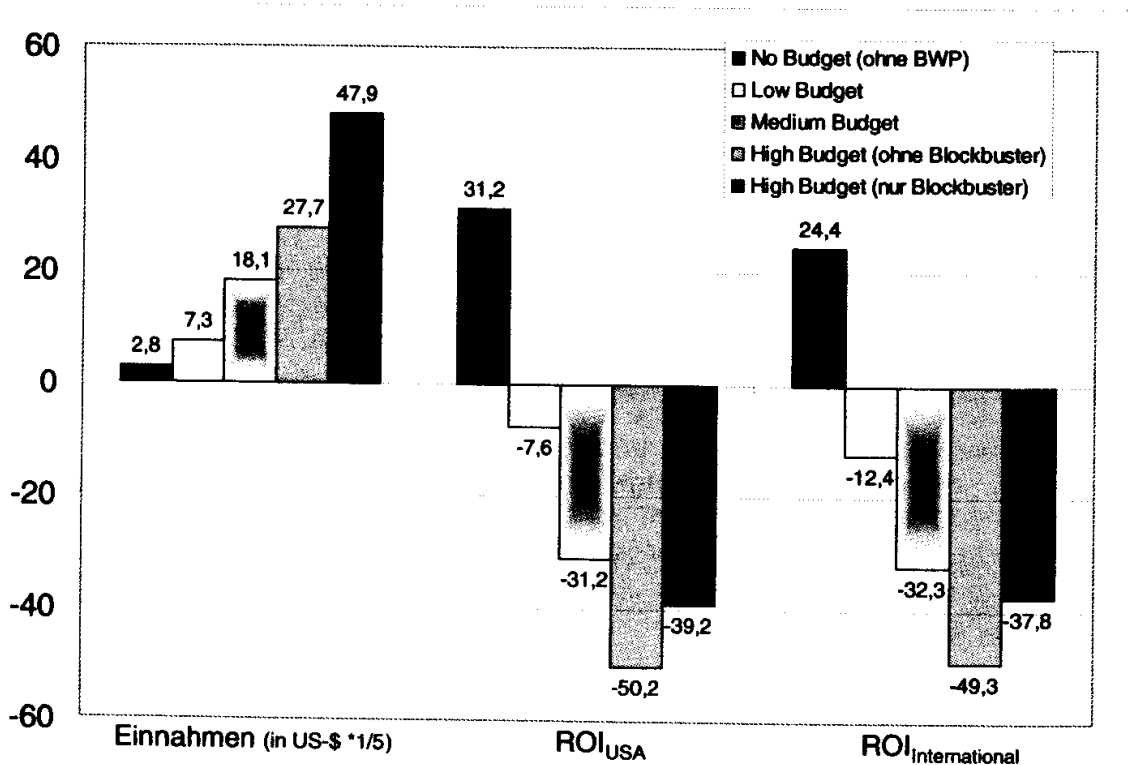
### 3.4 Zusammenhang von Budgethöhe und Return on Investment

Um Aussagen über die Rentabilität der vier Filmsegmente treffen zu können, wurden für jedes Segment zunächst die mittleren  $ROI_{USA}$  und  $ROI_{International}$  berechnet.

<sup>28</sup> Vgl. Austin (1989); De Vany/Walls (2001).

Abbildung 2 weist zudem auch die aggregierten Einnahmen für jedes Budgetsegment (Kino Nordamerika und Deutschland plus Videoverleih Nordamerika) aus, die mit Faktor  $\frac{1}{5}$  multipliziert wurden, um eine vergleichbare Skalierung zu erhalten. Da der in der Stichprobe enthaltene Film THE BLAIR WITCH PROJECT sich sowohl hinsichtlich seines äußerst geringen Budgets als auch des Kasseneinspiels deutlich von allen übrigen Filmen des „No Budget“-Segmentes unterscheidet und sein ROI einen in der Filmgeschichte bisher einmaligen Fall verkörpert, wurde, um Messartefakte zu vermeiden, der Film hier und im Folgenden nicht berücksichtigt<sup>29</sup>.

Abbildung 2: Mittelwerte verschiedener Erfolgsmaße für Budgetsegmente



Anmerkung: BWP = THE BLAIR WITCH PROJECT

Betrachtet man zunächst ausschließlich die Ertragsseite, dann zeigen die Ergebnisse, dass mit einem steigenden Filmbudget eine Steigerung der filmischen Attraktivität erzielt werden kann. Die höchsten Erträge weisen entsprechend „Blockbuster“-Filme auf, gefolgt von den übrigen „High Budget“-Filmen und „Medium Budget“-Filmen. Die geringsten mittleren Erträge entfallen auf das Segment der „No Budget“-Filme. Eine Regressionsanalyse des Produktionsbudgets auf den Gesamtertrag bestätigt diesen Zusammenhang mit einem  $r^2$ -Wert von 0,45 recht eindrucksvoll. Die Ergebnisse ändern sich jedoch grundlegend, wenn auch die Kostenseite der Filmproduktion bei der Erfolgsbetrachtung herangezogen wird. Be-

<sup>29</sup> THE BLAIR WITCH PROJECT wurde von einer Gruppe amerikanischer Filmstudenten unter Einsatz einer 16-mm-Kamera und einer Videokamera in einem kurzen Zeitraum gedreht und ausschließlich über das Internet beworben. Der große Erfolg des Films resultiert aus der Schaffung einer Scheinwirklichkeit durch die Filmemacher, die den Film als „Dokumentation“ konzipierten und damit in der Medienöffentlichkeit auf große Resonanz stießen.



zöglich beider Rentabilitätsgrößen sind Filme mit einem sehr geringen Budget („No Budget“-Filme) Filmen mit höherem Budget überlegen. Das nach „No Budget“-Filmen erfolgreichste Budgetsegment sind jeweils „Low Budget“-Filme. Die geringste Rentabilität aller Segmente weist in beiden Fällen die Gruppe der „High Budget“-Filme (ohne „Blockbuster“) auf.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass im Hinblick auf  $ROI_{USA}$  und  $ROI_{International}$  ausschließlich „No Budget“-Filme im Durchschnitt profitabel sind, während sämtliche Filmsegmente mit höheren Kosten im Durchschnitt Verluste erwirtschaften: Während „No Budget“-Filme Renditen von 31% ( $ROI_{USA}$ ) beziehungsweise 24% ( $ROI_{International}$ ) erzielen, liegen etwa die durchschnittlichen Renditen von Filmen mit einem Budget über \$100 Mio. („Blockbuster“) bei -39% ( $ROI_{USA}$ ) und -38% ( $ROI_{International}$ ). Ein zusätzlicher Vergleich des  $ROI_{USA}$  mit der Rentabilität von Filmen bei ausschließlicher Berücksichtigung des amerikanischen Kinoeinspielergebnisses zeigt zudem, dass die Hinzunahme der Videoverleiheinnahmen einen sprunghaften Anstieg der Rentabilität von „No Budget“- und „Low Budget“-Filmen zur Folge hat, was auf eine große Relevanz der Videoauswertung für den Erfolg von gering-budgetierten Filmen und den geringeren Stellenwert der Budgethöhe von Filmen für den Videoerfolg hindeutet. Das Bestimmtheitsmaß von Budgethöhe und nordamerikanischen Videoverleiheinnahmen liegt entsprechend mit 0,30 deutlich unterhalb der gemeinsamen Varianz von Budgethöhe und (nordamerikanischem) Kinoeinspielergebnis ( $r^2 = 0,43$ ).

Die größere Rentabilität von gering-budgetierten Filmen wird umso deutlicher, wenn man den Anteil der prozentual erfolgreichen, das heißt einen positiven ROI erwirtschaftenden Filme für die verschiedenen Budgetsegmente einander gegenüberstellt, wie dies in *Tabelle 1* erfolgt. Die Tabelle zeigt, dass knapp die Hälfte aller „No Budget“-Filme einen positiven  $ROI_{International}$  erzielen, während dies bei nur 3,6% der „High Budget“-Filme der Fall ist<sup>30</sup>.

*Tabelle 1: Anteil der Filme pro Budgetsegment mit positivem ROI*

	$ROI_{USA}$	$ROI_{International}$
	Anteil erfolgreicher Filme in Prozent	Anteil erfolgreicher Filme in Prozent
„No Budget“-Filme	42	44
„Low Budget“-Filme	30,8	30
„Medium Budget“-Filme	18,8	17,3
„High Budget“-Filme (alle)	3,6	3,6
„High Budget“-Filme (ohne „Blockbuster“)	0	0
„High Budget“-Filme (nur „Blockbuster“)	9,1	9,1

30 Bei der Interpretation der *absoluten* Rentabilitätsangaben ist zu beachten, dass nur ein Teil der Ertragspotenziale von Spielfilmen in die Analyse eingeflossen ist und erfolgsabhängige Honorare der Beteiligten nicht berücksichtigt wurden.

Von zentraler Bedeutung ist die Frage, ob die bezüglich der Rentabilität festgestellten Unterschiede zwischen den Budgetsegmenten *statistische Signifikanz* besitzen. *Tabelle 2* verdeutlicht, dass sowohl der  $ROI_{USA}$  als auch der  $ROI_{International}$  von „No Budget“-Filmen bei  $p < 0,05$  signifikant höher sind als die jeweilige Rentabilität sämtlicher anderer Budgetsegmente. Auch der Unterschied der Rentabilität von „Low Budget“-Filmen zu kostenintensiveren Produktionen ist von einer einzigen Ausnahme abgesehen in allen Fällen mit  $p < 0,05$  signifikant.

*Tabelle 2: Ergebnisse von Signifikanztests der rentabilitätsbezogenen Unterschiede zwischen den Budgetsegmenten*

	NB		LB		MB		HB (ohne BB)	
	$ROI_{USA}$	$ROI_{Int.}$	$ROI_{USA}$	$ROI_{Int.}$	$ROI_{USA}$	$ROI_{Int.}$	$ROI_{USA}$	$ROI_{Int.}$
„Low Budget“-Filme	0,008	0,003	–	–				
„Medium Budget“-Filme	0,000	0,000	0,000	0,000	–	–		
„High Budget“-Filme (alle)	0,000	0,000	0,001	0,001	0,020	0,015	–	–
„High Budget“-Filme (ohne „Blockbuster“)	0,004	0,001	0,008	0,008	0,059	0,060	–	–
„High Budget“-Filme (nur „Blockbuster“)	0,020	0,008	0,036	0,031	0,165	0,128	0,856	0,980

Anmerkung: Angaben sind jeweils p-Werte. NB = „No Budget“-Filme; LB = „Low Budget“-Filme; MB = „Medium Budget“-Filme; HB (ohne BB) = „High Budget“-Filme (ohne „Blockbuster“)

### 3.5 Der Einfluss von Filmgenre und Budgetverwendung auf den Return on Investment

#### 3.5.1 Filmgenre und Return on Investment

Filmgenres (z.B. Actionfilm, Drama und Komödie) bezeichnen eine grundlegende Typologisierung von Spielfilmen anhand dramaturgischer und ästhetischer Muster<sup>31</sup>. Die Gesetzmäßigkeiten von Genres geben Konsumenten innerhalb der Vielfalt möglicher Inhalte und Formen eine wesentliche Orientierungshilfe<sup>32</sup>. Die genrespezifischen Erzählmuster stellen spezifische Anforderungen an die für die Herstellung eines Genrefilms benötigte Mittelausstattung. So weisen effektbetonte Action- und Science Fiction-Filme in der Regel ein höheres Budget auf als dialogbetonte Komödien. Zugleich sind die Präferenzen der Kinobesucher bezüglich der verschiedenen Filmgenres stark ungleich verteilt<sup>33</sup>. In der Studie von *Hennig-Thu-*

31 Vgl. *Austin* (1989), S. 74.

32 Vgl. *Austin/Gordon* (1987).

33 Vgl. *Wallace et al.* (1993); *Austin/Gordon* (1987).

*rau/Wruck*<sup>34</sup> etwa beträgt das durchschnittliche nordamerikanische Kinoeinspielergebnis von Action-Filmen und Science-Fiction-Filmen mit \$70,9 beziehungsweise \$82,0 Mio. ein Mehrfaches der durchschnittlichen Einnahmen von Dramen (\$9,94 Mio.).

Im Hinblick auf die Rentabilität unterschiedlicher Budgethöhen von Spielfilmen kann erwartet werden, dass die spezifischen Mittelbedarfe der verschiedenen Filmgenres die Rentabilität der zuvor definierten Budgetsegmente beeinflussen. So lässt sich argumentieren, dass Filme mit geringem Budget im Actionfilm-Genre weniger erfolgreich sind, da die finanziellen Mittel fehlen, um die genretypischen Effekte (z.B. Explosionen, Verfolgungsjagden) auf eine für den Zuschauer attraktive Weise inszenieren zu können. Hingegen ist davon auszugehen, dass Komödien und Dramen, die keine vergleichbaren audio-visuellen Effekte erfordern, eher mit einem geringen Budget hergestellt werden können und insofern Filme mit geringem Budget in diesen Genres überdurchschnittlich rentabel sind.

Zur Analyse der genrebezogenen Rentabilität der verschiedenen Budgetsegmente wurde für die vier Genres Komödie, Drama, Action und Horror, auf die insgesamt 202 der 330 Filme entfallen, für jedes Budgetsegment die mittlere Rentabilität in Gestalt von  $ROI_{USA}$  und  $ROI_{International}$  ermittelt<sup>35</sup>. Dabei wurde die Genrezuteilung der IMDB zu Grunde gelegt, die jeden Film bis zu vier verschiedenen Genres zuordnet. Diese Vorgehensweise berücksichtigt, dass Spielfilme heute in der Regel nicht einem einzelnen Genre eindeutig zuzuordnen sind, sondern Elemente verschiedener Genre in sich vereinen (z.B. BEVERLY HILLS COP als Action-Komödie). Anschließend wurde die prozentuale Abweichung der genrespezifischen Rentabilität jedes Budgetsegmentes von der Rentabilität des entsprechenden Budgetsegmentes über alle Genres hinweg errechnet. Die *Abbildung 3* weist diese genrebezogenen Abweichungen für die Einnahmen sowie die beiden Rentabilitätsmaße  $ROI_{USA}$  und  $ROI_{International}$  aus.

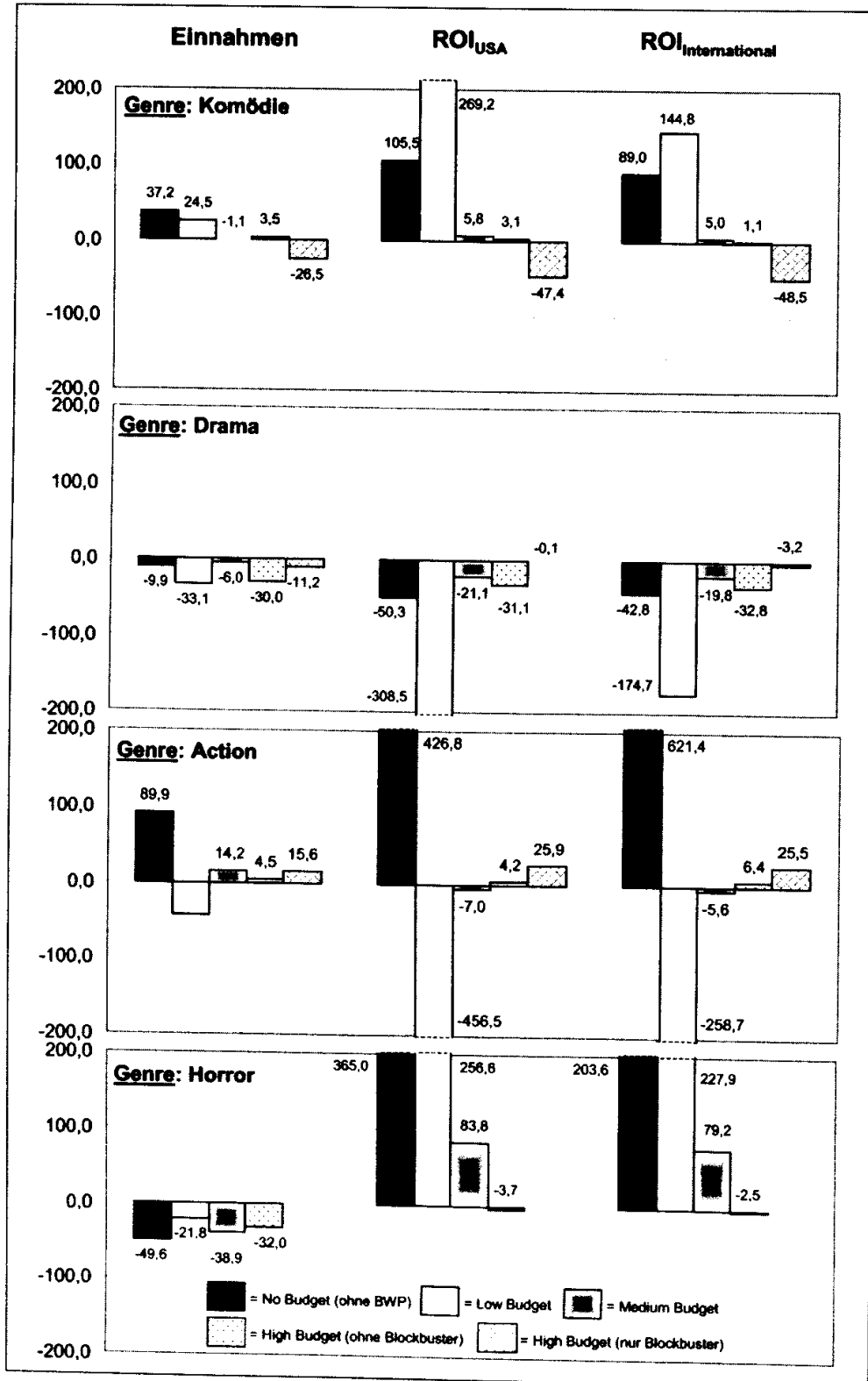
Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Rentabilität der verschiedenen Budgetsegmente sich zwischen den betrachteten Filmgenres deutlich unterscheidet. Betrachtet man zunächst das *Genre Komödie*, dann sind (wie erwartet) gering-budgetierte Spielfilme hier überproportional erfolgreich. Sowohl in Bezug auf die Einnahmen als auch die beiden Rentabilitätsgrößen sind sowohl „No-Budget“-Filme als auch „Low-Budget“-Filme erfolgreicher als im Fall einer genreübergreifenden Betrachtung. Während der Einfluss des Komödiengenres im Fall von „No-Budget“-Filmen beide Rentabilitätsmaße betrifft und zwischen einer Erfolgssteigerung von 89% und 105,5% variiert, zeigen Zusatzauswertungen, dass „Low-Budget“-Komödien vor allem im Rahmen ihrer amerikanischen Videoauswertung enorm profitabel sind, was dazu führt, dass der  $ROI_{USA}$  für Komödien bei diesem Segment um das 2,7fache über der entsprechenden Gesamtrentabilität liegt. Filme mit großem oder sehr großem Budget sind als Komödie ebenso erfolgreich wie genreübergreifend („High-Budget“-Filme, ohne Blockbuster) beziehungsweise deutlich weniger erfolgreich („Blockbuster“).

In Bezug auf das *Genre Drama* gilt, dass die meisten Budgetsegmente hier weniger erfolgreich sind als bei genreübergreifender Betrachtung. Diese Feststellung

34 Vgl. Hennig-Thurau/Wruck (1999).

35 Eine Übersicht über die Verteilung der Budgetsegmente auf die betrachteten Filmgenres stellt der Autor den Lesern auf Wunsch gerne per E-Mail zur Verfügung.

Abbildung 3: Prozentuale Abweichungen des Erfolges von Budgetsegmenten für verschiedene Filmgenres von dem Erfolg der Segmente bezogen auf alle Genres



gilt in besonderem Maße für geringer budgetierte Filme: So sind „Low-Budget“-Dramen bis zu Faktor 3,1 weniger erfolgreich als Filme dieses Budgetsegmentes bei genreübergreifender Betrachtung. Im Fall von „Blockbustern“ sind Dramen hingegen kaum weniger erfolgreich.

Entgegen den geäußerten Erwartungen sind Filme mit einem extrem geringen Budget im *Actionfilm-Genre* stark überdurchschnittlich erfolgreich, was für beide Erfolgskriterien zutrifft: „No-Budget“-Actionfilme sind 4,3-mal ( $ROI_{USA}$ ) beziehungsweise sogar 6,2-mal ( $ROI_{International}$ ) so erfolgreich wie Filme dieses Budgetsegmentes genreübergreifend. Eine mögliche Erklärung kann darin gesehen werden, dass derart niedrig budgetierten Actionfilmen vom Publikum spezifische Erwartungen an die formale Umsetzung entgegengebracht werden („Trash“-Erlebnis). Anders ist hingegen das Ergebnis für „Low-Budget“-Filme, deren Rentabilität bezüglich der betrachteten Erfolgsgrößen im Action-Genre deutlich unterdurchschnittlich ist. Da (mit Ausnahme von „No-Budget“-Produktionen) mit zunehmender Budgethöhe die Rentabilität von Actionfilmen ansteigt, ist zu vermuten, dass „Low-Budget“-Filme sich in einer „Zwischen-den-Stühlen“-Position befinden: Einerseits reicht ihr Budget nicht aus, um vom Publikum als qualitativ hochwertiger Actionfilm positiv bewertet zu werden, während andererseits ihr Budget bereits zu hoch ist, um vom Publikum analog zu „No-Budget“-Filmen als „Trash“-Erlebnis klassifiziert zu werden. Das Actiongenre ist im Übrigen das einzige der betrachteten Genres, bei dem „Blockbuster“ durchgängig überdurchschnittlich erfolgreich abschneiden.

Bei dem *Genre Horrorfilm* schließlich ist wiederum die Rentabilität von gering budgetierten Filmen („No-Budget“- und „Low-Budget“-Filme) stark überdurchschnittlich hoch (mit Abweichungen von bis zu +365%), obwohl die Einnahmen gering budgetierter Horrorfilme unter dem genreübergreifenden Mittelwert liegen. Von den betrachteten vier Genres ist der Horrorfilm zudem das Einzige, bei dem auch Filme mit einem mittleren Budget überdurchschnittlich rentabel sind.

### 3.5.2 Budgetverwendung und Return on Investment

Bei der Herstellung von Spielfilmen mit einem hohen Produktionsbudget stellt sich die grundlegende Frage nach der Budgetverwendung. Zwei verschiedene Arten der Budgetverwendung sind zu unterscheiden:

- Investitionen in *audio-visuelle Schauwerte* („production values“), wozu insbesondere kostenintensive Spezialeffekte (z.B. THE MATRIX) und Kostüme und Dekorationen (z.B. THE LAST EMPEROR) zählen<sup>36</sup>.
- Investitionen in *Stars*, wobei erhofft wird, dass der Markenwert der für ein Projekt verpflichteten Schauspieler positiv auf die Attraktivität des Films insgesamt übertragen wird<sup>37</sup>. Filmstars wie Tom Cruise oder Julia Roberts erhalten für ihre Beteiligung an Filmprojekten bis zu \$25 Mio. Im Fall des Films LETHAL WEAPON 4 summierten sich die Gehälter der beteiligten Stars auf \$50 Mio., von denen der Hauptdarsteller Mel Gibson die Hälfte erhielt<sup>38</sup>. Der Einfluss der Beteiligung von Stars auf den Filmerfolg ist von verschiedenen Autoren untersucht worden,

36 Vgl. Austin (1989), S. 78.

37 Vgl. Levin et al. (1997); Burnett (1993).

38 Vgl. Vababzadeh (1999).

wobei zwar durchweg ein positiver Einfluss auf die Einnahmen<sup>39</sup>, aber zugleich ein unterschiedlicher Einfluss auf die Rentabilität festgestellt wurde<sup>40</sup>.

Da beide Arten der Budgetverteilung sowohl isoliert als auch in Kombination erfolgen können, ergeben sich mit (a) Schauwert-dominierten Filmen, (b) Star-dominierten Filmen und (c) Schauwert&Star-Filmen insgesamt drei unterschiedliche Typen von Budgetverwendungen. Von den insgesamt 28 in der Stichprobe vertretenen Filmen, die ein Budget von mehr als \$75 Mio. aufweisen („High-Budget“-Filme), wurden von dem Autor sechs Filme dem Typ Star-dominierte Filme zugeteilt, elf dem Typ Schauwert-dominierte Filme und die verbleibenden elf dem Typ Schauwert&Star-Filme. Die Zuordnung erfolgte dabei auf der Grundlage der Kommunikationskampagnen der Filme und der dabei in den Vordergrund gestellten Motive sowie dem „Starpower“ der beteiligten Schauspieler (vgl. *Tabelle 3*)<sup>41</sup>.

*Tabelle 3: Aufteilung von High-Budget-Filmen auf Grund der Art der Budgetverwendung*

Budgetverwendungstyp	Zugeordnete Filme (Stars)
Star-dominierte Filme	BICENTENNIAL MAN (Robin Williams), LITTLE NICKY (Adam Sandler), MISSION: IMPOSSIBLE II (Tom Cruise), THE NUTTY PROFESSOR II (Eddie Murphy), THE PATRIOT (Mel Gibson), WHAT LIES BENEATH (Harrison Ford, Michelle Pfeiffer)
Schauwert-dominierte Filme	DINOSAUR, FANTASIA/2000, HOLLOW MAN, MISSION TO MARS, THE MUMMY, THE PERFECT STORM, THE ROAD TO EL DORADO, STAR WARS I, STUART LITTLE, TARZAN, TOY STORY II
Schauwert&Star-Filme	102 DALMATIANS (Glenn Close), THE 13TH WARRIOR (Antonio Banderas), THE 6TH DAY (Arnold Schwarzenegger), THE ADVENTURES OF ROCKY AND BULLWINKLE (Robert De Niro), CHARLIE'S ANGELS (Cameron Diaz), END OF DAYS (Arnold Schwarzenegger), GLADIATOR (Russell Crowe), GONE IN 60 SECONDS (Nicholas Cage), THE HAUNTING (Catherine Zeta-Jones), WILD WILD WEST (Will Smith), THE WORLD IS NOT ENOUGH (Pierce Brosnan)

Ein Vergleich der Einnahmen und der Rentabilität der drei Budgetverwendungstypen zeigt, dass *Schauwert-dominierte Filme* den anderen beiden Arten der Budgetverwendung hinsichtlich aller betrachteten Erfolgsgrößen überlegen sind. So liegen die durchschnittlichen Gesamterträge (nordamerikanische Kino- und Videoauswertung und deutsche Kinoauswertung) von Schauwert-dominierten Filmen mit \$207,3 Mio. deutlich oberhalb der Erträge von Filmen, bei denen Stars eine tra-

39 Vgl. *Albert* (1998); *Derbaix/Sjöberg* (1994); *Litman* (1983).

40 Vgl. dazu *De Vany/Walls* (1999); *Hennig-Thurau/Wruck* (1999); *Ravid* (1999).

41 Bezüglich der Größe „Starpower“ wurde auf die Anzahl der vorangehenden Filme jedes Schauspielers, die mehr als \$100 Mio. in nordamerikanischen Kinos eingespielt haben, zurückgegriffen.

gende Rolle für die Filmvermarktung spielen (\$179,1 für Star-dominierte Filme; \$148,3 für Schauwert&Star-Filme). Zwar ist die Rentabilität von Schauwert-dominierten Filmen mit Durchschnittswerten von  $-39,55$  ( $ROI_{USA}$ ) und  $-38,70$  ( $ROI_{International}$ ) jeweils negativ, übertrifft aber die Durchschnittswerte der anderen Budgetverwendungsarten (Star-dominierte Filme:  $ROI_{USA} = -44,01$ ;  $ROI_{International} = -44,06$ ; Schauwert&Star-Filme:  $ROI_{USA} = -53,21$ ;  $ROI_{International} = -51,21$ ). Allerdings ist die Standardabweichung in allen Fällen vergleichsweise hoch, sodass vor dem Hintergrund der geringen Fallzahlen die vorhandenen Unterschiede überwiegend *nicht statistisch signifikant* sind.

#### 4 Konsequenzen für Film-Management und -Forschung

Spielfilme als Investitionsobjekte ermöglichen eine außergewöhnlich hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals bei einem hohen Risiko. Die in diesem Aufsatz vorgestellten Ergebnisse haben gezeigt, dass die Höhe des Filmbudgets ein Kriterium für die Auswahl geeigneter Filmprojekte darstellt und ihre Berücksichtigung bei Investitionsentscheidungen zu einer Senkung des Risikos von Investitionen in die Produktion von Spielfilmen beiträgt. Auf der Grundlage einer Stichprobe von 331 Spielfilmen, die zwischen August 1999 und Mai 2001 in den USA auf Videocassette beziehungsweise DVD veröffentlicht worden sind, konnten Unterschiede zwischen verschiedenen Budgetsegmenten von Spielfilmen bezüglich unterschiedlicher Rentabilitätsarten ermittelt werden. Die Ergebnisse ermöglichen die Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen im Hinblick auf spielfilmbezogene Investitionsentscheidungen.

Im Hinblick auf die Einnahmen von Spielfilmen an der Kinokasse und im Videoverleih belegen die Ergebnisse, dass Filme mit einem hohen Produktionsbudget höhere Einnahmen erzielen als Filme mit einem geringen Budget. Wird zugleich auch die Kostenseite herangezogen, dann wird jedoch deutlich, dass geringe oder sehr geringe Produktionsbudgets signifikant rentabler sind als Filme mit großen und mittleren Budgets. Dieses Ergebnis gilt für beide betrachteten Rentabilitätsmaße und ist besonders stark ausgeprägt, wenn der Filmerfolg in amerikanischen Filmtheatern, der nordamerikanische Videoverleiherfolg und der deutsche Kinoerfolg bei der Rentabilitätsberechnung berücksichtigt werden. Das Budgetsegment mit der höchsten Rentabilität in Bezug auf beide Rentabilitätsmaße sind „No-Budget“-Filme, das heißt Filme mit einem Produktionsbudget von höchstens \$5 Mio. Dies gilt, obwohl der mit Abstand erfolgreichste „No-Budget“-Film in der Stichprobe, *THE BLAIR WITCH PROJECT*, im Rahmen der Analyse *nicht* berücksichtigt wurde. Weiterhin zeigen die Berechnungen, dass Filme mit Produktionsbudgets von  $> \$75$  Mio. deutlich weniger rentabel sind als Filme mit geringem Budget, aber zugleich eine höhere Rentabilität aufweisen als Filme mit einem Budget zwischen \$20 Mio. bis unter \$75 Mio. Für letzteres Segment kann angenommen werden, dass es einerseits auf Grund des begrenzten Budgets bezüglich der zur Verfügung stehenden Schauwerte und Stars nicht mit „High-Budget“-Filmen konkurrieren kann. Andererseits werden die im Vergleich zu gering budgetierten Filmen höheren Investitionen dieses Filmsegmentes vom Publikum nicht in entsprechendem Maße wahrgenommen und führen nicht zu entsprechend höheren Mehreinnahmen.

Für potenzielle Investoren kann daher aus den vorliegenden Ergebnissen gefolgert werden, dass Investitionen grundsätzlich am geeignetsten in Filme mit geringem Budget erfolgen sollten, wobei allerdings auch die *absolute* Höhe der investierten Geldmittel zu berücksichtigen ist. Um die Investitionen eines \$100 Mio.-Filmes auf „No-Budget“-Filme zu verteilen, bedarf es der Auswahl und Produktion von mindestens 20 Filmprojekten, womit zum Ersten nicht unerhebliche Transaktionskosten verbunden sind, die bei einem Vergleich der Rentabilität zweier konkreter alternativer Geldanlagemöglichkeiten berücksichtigt werden sollten. Zum Zweiten ist zu beachten, dass es sich bei Spielfilmen um Medienprodukte mit einer hohen kreativen Komponente handelt, die sich nur in begrenztem Ausmaß reproduzieren lässt, was aber bei einer Re-Allokation der gegenwärtigen Investitionsbeträge in niedrig-budgetierte Filme in erheblichem Umfang notwendig wäre. Zum Dritten streben die meisten der an niedrig-budgetierten Filmen Beteiligten danach, mit größeren Budgets zu arbeiten<sup>42</sup>, sodass eine permanente Abwanderung von kreativem Personal, das zur Herstellung gering-budgetierter Filme zur Verfügung steht, gegeben ist. Viertens schließlich stellt der Vertrieb von Spielfilmen in Gestalt der zur Verfügung stehenden Filmtheater und Leinwände eine nicht unerhebliche Restriktion dar, die bereits heute ursächlich für die vergleichsweise kurze Präsenz vieler Spielfilme im Kinomarkt ist. Die Produktion zusätzlicher niedrig-budgetierter Spielfilme würde dieses Knappheitsproblem weiter verschärfen und mit dem Aufbau erheblicher Markteintrittsbarrieren verbunden sein.

Darüber hinaus ermöglichen die Ergebnisse eine weitere Verminderung des Risikos von Investitionen in Spielfilme durch differenzierte Aussagen über die Rentabilität *verschiedener Filmgenres* und *Arten der Budgetverwendung*. Im Hinblick auf das Merkmal Filmgenre zeigen die Berechnungen, dass das Genre einen Einfluss auf die Rentabilität von Filmen in allen Budgetsegmenten ausübt, der bei Investitionsentscheidungen zu beachten ist. Unter den niedrig-budgetierten Filmen sind solche Filme überproportional erfolgreich, die im Bereich Horror, Komödie und (nur bei „No-Budget“- , nicht aber bei „Low-Budget“-Filmen) im Bereich Action angesiedelt sind. Bei Filmen mit großem Budget kann dieses in „production values“ und/oder in Stars investiert werden, wobei die Ergebnisse zeigen, dass Stars vergleichsweise weniger rentabel sind und eine Mittelverwendung in Schauwerte größeren ökonomischen Erfolg verspricht. Allerdings ist diese Aussage insofern zu relativieren, als die gefundenen Unterschiede in diesem Bereich keine statistische Signifikanz besitzen.

Bei der Analyse der Ergebnisse ist zu beachten, dass die vorliegende Untersuchung verschiedene *Limitationen* aufweist. Die begrenzte Datenverfügbarkeit hat zur Folge, dass mit dem nordamerikanischen und dem bundesdeutschen Kinospieleergebnis sowie den nordamerikanischen Videoverleiheinnahmen nur einige, wenn auch für den globalen Erfolg zentrale Dimensionen der Ertragsseite des Kinoerfolges berücksichtigt werden konnten. Zusätzliche Einnahmedimensionen, deren Integration eine weitere Präzisierung der Ergebnisse zur Folge hätte, sind Einnahmen aus dem Verkauf der weitweiten TV-Rechte, aus Kinomärkten in anderen Staaten als den USA und Deutschland sowie aus der Videoauswertung von Spielfilmen außerhalb der USA. Betrachtet man die Kostenseite, dann lagen zwar für sämtliche Filme der Stichprobe Angaben über die Höhe des Produktionsbud-

42 Ausnahmen von dieser Regel sind u.a. die Regisseure *Jack Arnold* und *Roger Corman*, die für ihre niedrig-budgetierten Filme berühmt geworden sind.



gets vor; jedoch mussten über andere Kostenarten (Marketingausgaben für Kino- und Videoauswertung) Annahmen getroffen werden. Letzteres gilt auch für die Aufteilung der Kinoeinnahmen und der Videoverleiheinnahmen. Zusätzliche Restriktionen erwachsen aus der Beschränkung der Auswertung auf eine begrenzte Zahl an Filmen, die nur für den Auswahlzeitraum repräsentative Ergebnisse liefern können. Zudem ist anzunehmen, dass neben dem Filmgenre weitere Größen auf den Zusammenhang von Budget und Rentabilität einwirken (z.B. die Altersfreigabe, das Herstellungsland), die in dieser Studie nicht berücksichtigt worden sind und deren Integration die Aussagekraft weiter steigern kann<sup>43</sup>.

### Literaturverzeichnis

- Albert, Steven* (1998), Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, S. 249–270.
- Austin, Bruce A.* (1989), Immediate Seating – A Look at Movie Audiences.
- Austin, Bruce A./Gordon, Thomas F.* (1987), Movie Genres: Toward a Conceptualized Model and Standardized Definitions, in: *Current Research in Film: Audiences, Economics, and Law*, Vol. 3, S. 12–33.
- Brown, David* (2001), Film & Pay-Television: The Business of Film Channels and PPV, Management Report.
- Burnett, Robert* (1993), The Popular Music Industry in Transition, in: *Popular Music and Society*, Vol. 17, S. 87–114.
- Childs, Richard B.* (1992), Home Video, in: *Squire, Jason E.* (Ed.), *The Movie Business Book*, 2nd Ed., S. 328–337.
- Clark, Thomas* (2001), Deutsche Bank investiert in Hollywood-Filme, in: *Financial Times Deutschland*, 11.01.2002, im Internet: <http://www.ftd.de/ub/fi/FTDZ5A86XMC.html>.
- Clark, Thomas* (2002), Fonds: Filmreifes Abzocken, in: *Financial Times Deutschland*, 11.1.2002, im Internet: <http://www.ftd.de/tm/me/FTDWD2T6AWC.html>.
- Dana, James D., Jr./Spier, Kathryn E.* (2001), Revenue Sharing and Vertical Control in the Video Rental Industry, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 49, S. 223–245.
- De Vany, Arthur/Walls, W. David* (1997), The Market for Motion Pictures: Rank, Revenue, and Survival, in: *Economic Inquiry*, Vol., S. 783–797.
- De Vany, Arthur/Walls, W. David* (1999), Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office?, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 23, S. 285–318.
- De Vany, Arthur/Walls, W. David* (2001), Does Hollywood Make Too Many R-rated Movies? Risk, Stochastic Dominance, and the Illusion of Expectation, Arbeitspapier, University of California at Irvine.
- Derbaix, Christian/Sjöberg, Lennart* (1994), Movie Stars in Space: A Comparison of Preference and Similarity Judgments, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 11, S. 261–274.
- Desjardins, Doug* (2001), Video Chains Experience Fast-forward Growth, in: *DSN Retailing Today*, 17. September 2001.
- Dove Foundation* (2001), Profitability Study of MPAA-Rated Movies, 1988–1997, Report of the Dove Foundation.
- Eliashberg, Jehoshua/Jonker, Jedid-Jah/Sawhney, Mohanbir S./Wierenga, Berend* (2000), MOVIEMOD: An Implementable Decision-Support System for Prerelease Market Evaluation of Motion Pictures, in: *Marketing Science*, Vol. 19, S. 226–243.
- Golan, Menahem* (2002), Biography for Menahem Golan, im Internet: <http://us.imdb.com/Bio?Golan,+Menahem>, abgerufen am 19.8.2002.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Wruck, Oliver* (1999), Warum wir ins Kino gehen: Erfolgsfaktoren von Kinofilmen, in: *Marketing ZFP*, 22. Jg., S. 241–256.

43 Vgl. *Dove Foundation* (1999); *Leenders/Eliashberg* (2000); *Austin* (1989).

- Hennig-Thurau, Thorsten/Houston, Mark B./Walsb, Gianfranco* (2003), The Differing Role of Success Drivers Across Channels, Arbeitspapier, Bauhaus-Universität Weimar.
- Jedidi, Kamel/Krider, Robert E./Weinberg, Charles B.* (1998): Clustering at the Movies, in: *Marketing Letters*, Vol. 9, S. 393–405.
- Jowett, Garth/Linton, James M.* (1989), *Movies as Mass Communication*, 2nd ed..
- Leenders, M. A. A. M./Eliashberg, Jehoshua* (2000), Explaining and Managing the International Performance of Movies, Paper präsentiert auf der European Marketing Association Conference, Berlin.
- Lehmann, Donald R./Weinberg, Charles B.* (2000), Sales Through Sequential Distribution Channels: An Application to Movies and Videos, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, S. 18–33.
- Levin, Aron M./Levin, Irwin P./Heath, C. Edward* (1997), Movie Stars and Authors as Brand Names: Measuring Brand Equity in Experiential Products, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, S. 175–181.
- Litman, Barry R.* (1983), Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study, in: *Journal of Popular Culture*, Vol. 16, S. 159–175.
- MPAA* (2002), Microsoft PowerPoint Presentation 2001 US Economic Review, im Internet: <http://www.mpa.org/useconomicreview/2001Economic/index.htm>, abgerufen am 20.8.2002.
- Ravid, S. Abraham* (1999), Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry, in: *Journal of Business*, Vol. 72, S. 463–492.
- Vahabzadeh, Susanne* (1999), Charts beiseite – Wie Hollywood versucht, den Erfolg kalkulierbar zu machen, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 8.9.1999, 54. Jg., S. 28.
- Vogel, Harold L.* (1994), *Entertainment Industry Economics*, 3rd ed.
- Wallace, W. Timothy/Seigerman, Alan/Holbrook, Morris B.* (1993), The Role of Actors and Actresses in the Success of Films: How Much is a Movie Star Worth?, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 17, S. 1–27.

### Summary

The production of motion pictures requires a large amount of capital and is at the same time a high risk venture. Recently, several low-budget movies have raised attention of audiences and investors alike due to their enormous box-offices grosses. Against a sample of 331 motion pictures released in the United States between 1999 and 2001, this article analyses the complex relationship of movie budget and profitability, taking into account the existence of secondary markets. The results are discussed with regard to different success criteria, modes of budget allocation, and movie genres.

JEL-Classification: L82, M31, M10.

Keywords: Motion Pictures; Movie Budget; Movie Success; Stars.  
Budgetierung; Filmerfolg; Spielfilme; Stars.