

Warum wir ins Kino gehen: Erfolgsfaktoren von Kinofilmen

Von Thorsten Hennig-Thurau und Oliver Wruck

Kinofilme stellen spezifische Leistungsbündel von wachsender ökonomischer Bedeutung dar. Allerdings weist das Management von Kinofilmen in der Unternehmenspraxis bisher eine vergleichsweise gering ausgeprägte Theoriebasis auf. Auf der Grundlage produkttypologischer Überlegungen entwickeln die Autoren ein Erfolgsfaktorenmodell von Kinofilmen, das zwischen produktinhärenten und produktinduzierten Faktoren unterscheidet. Der Einfluss der identifizierten Determinanten auf den Erfolg von Kinofilmen wird im Rahmen einer empirischen Studie anhand des Filmjahrgangs 1997 für den deutschen und den US-amerikanischen Kinomarkt untersucht.

1. Einleitung

Die Kinoindustrie stellt heute einen bedeutsamen Wirtschaftszweig dar. Im Jahr 1997 wurde in Deutschland mit 143 Millionen verkauften Eintrittskarten (bzw. einem Umsatz von 1,47 Mrd. DM) der höchste Kinobesuch in den 90er Jahren erreicht, was einer Wachstumsrate von fast 40% (bzw. wertmäßig von mehr als 77%) gegenüber 1990 entspricht (vgl. *Ehleben*, 1997, S. 19; *SPIO*, 1999). In den USA wurden mit Kinofilmen im gleichen Jahr Einnahmen in Höhe von 6,5 Mrd. US-Dollar erzielt. (vgl. *SPIO*, 1998, S. 61f.).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich bei der Konzeption und Markteinführung von Kinofilmen um eine komplexe Managementaufgabe. Auf der einen Seite ist die Herstellung von Kinofilmen eine äußerst kapitalintensive Tätigkeit: Die durchschnittlichen Produktions-

Dr. Thorsten Hennig-Thurau ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum der Universität Hannover (Prof. Dr. *Ursula Hansen*). Dipl.-Ök. *Oliver Wruck* ist Berater bei Dievision Medienberatung, Hannover. Die Autoren danken *Pkay Krieg*, Screenline GmbH, *Tom Tykwer*, X-Filme Creative Pool und *Dirk Felsmann*, CinemaxX AG, für ihre Unterstützung des empirischen Teils dieses Aufsatzes. Weiterhin danken sie Dipl.-Kfm. *Gianfranco Walsh*, MPhil. und zwei anonymen Reviewern für zahlreiche konstruktive Hinweise sowie Dipl.-Ök. *Matthias Bode*, Dr. *Alexander Klee* und Dipl.-Des. *Christian Sunderdiek* für vielfältige Anregungen.

kosten eines US-Studiofilms beliefen sich im Jahr 1997 auf 53,4 Mio. Dollar; bezieht man die Marketingausgaben mit ein, erhöht sich der Betrag auf 75,6 Mio. Dollar (vgl. *Fleischhauer/Müller v. Blumencron*, 1999, S. 85). *James Camerons* Film *TITANIC* [1] als bisher teuerster Film der Geschichte hatte ein Produktionsbudget von über 200 Mio. Dollar. Die Kosten weisen dabei eine stark ansteigende Entwicklung auf: „*BEVERLY HILLS COP...* haben wir [der Regisseur *Martin Brest* und sein Team, Anm. d. Verf.] 1987 für ungefähr 13 Millionen Dollar gemacht. Wenn ich genau denselben Film heute drehen würde, ohne etwas anders zu machen, dann hätten wir es mit 65 bis 70 Millionen zu tun“ (zit. nach *Egger*, 1999, S. 12).[2] Auf der anderen Seite ist Kinofilmen ein hohes Erfolgspotenzial bei hohem Risiko inhärent. So weist *TITANIC* als zugleich erfolgreichster Film ein weltweites Einspielergebnis von rund 1,8 Mrd. Dollar auf, wobei die Einnahmen aus nachgelagerten Verwertungsebenen (Videoverleih und -verkauf, TV-Rechte, Merchandising) noch nicht berücksichtigt sind. Allein in Deutschland erreichte *TITANIC* 18 Millionen Kinobesucher (vgl. *o.V.*, 1999a). Andere kostenintensive Kinofilme (z.B. *HEAVEN'S GATE*, *ONE FROM THE HEART*, *ISHTAR*, *PIRATES*) erzielten indes weitaus geringere Einnahmen und konnten jeweils nur einen Bruchteil der getätigten Investitionen wieder einspielen.[3] In den Fällen der Filme *HEAVEN'S GATE* und *ONE FROM THE HEART* hatte der Misserfolg sogar den Konkurs der jeweiligen Produktionsgesellschaften zur Folge.[4] Insgesamt erreicht heute nur jede dritte amerikanische und jeder zehnte deutsche Spielfilm die Gewinnzone (vgl. *Felsmann*, 1998). Folglich erscheint die Notwendigkeit für den Einsatz leistungsfähiger Marketingkonzepte und wissenschaftlich-analytischer Methoden der Erfolgsprognose im Rahmen des Managements von Kinofilmen begründet.

Insofern ist es verwunderlich, dass die Kinoindustrie im Unterschied zu zahlreichen anderen Branchen eine vergleichsweise **geringe marketingtheoretische Fundierung** aufweist. Zwar wird – im Gegensatz zu den „goldenen Zeiten“ Hollywoods Anfang der 20er Jahre – die Intuition der Studiobosse [5] heute i.d.R. durch den Einsatz von Zuschauerbefragungen ergänzt; allerdings ist ein solches Vorgehen weniger Ausdruck eines systematischen Marketingverständnisses als vielmehr das Ergebnis externer Anforderungen: bei der Entscheidung über Produktionsbudgets in Höhe von 50–200 Mio. Dollar

wollen sich potenzielle Kreditgeber nicht mehr allein auf die Eingebungen eines Verantwortlichen verlassen (vgl. Jowett, 1985, S. 21). Die noch fragmentarische Diffundierung des Marketinggedankens in der Kinoindustrie spiegelt sich zugleich auch in der vergleichsweise seltenen Thematisierung branchenspezifischer Erfolgsfaktoren im Rahmen der marketingwissenschaftlichen Diskussion. Die wenigen vorhandenen (überwiegend angloamerikanischen) Arbeiten haben zumeist den Charakter von Partialanalysen, in denen die Wirkung einzelner Determinanten auf den Erfolg von Kinofilmen untersucht wird. Beispielhaft seien hier die Arbeiten von Dodds/Holbrook (1988) und Eliashberg/Shugan (1997) angeführt, die den Einfluss von Oscar-Nominierungen bzw. Filmkritiken auf das Einspielergebnis von Kinofilmen betrachten. Eine Ausnahme bildet der ökonomische Ansatz von Sawhney/Eliashberg (1996), der den Erfolg von Kinofilmen insgesamt zu erklären versucht. Allerdings wird von den Autoren ausschließlich das Einspielergebnis in den Startwochen als Erklärungsvariable herangezogen, während produkt- und kommunikationspolitische Einflussgrößen in dem Modell unberücksichtigt bleiben.

Vor diesem Hintergrund soll es im Folgenden darum gehen, die Erkenntnisse der Marketingtheorie über Erfolgsfaktoren von Kinofilmen zu erweitern. Dafür werden zunächst wichtige Leistungscharakteristika von Kinofilmen herausgearbeitet und deren Implikationen für das Besucherverhalten aufgezeigt. Zentrales Element des Beitrages ist dann die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Erklärung des Erfolges von Kinofilmen. Wesentliche Variablen des Bezugsrahmens werden anschließend anhand eines vollständigen Filmjahrganges hinsichtlich ihres Einflusses auf den deutschen und auf den US-amerikanischen Filmerfolg untersucht. Neben den Einspielergebnissen werden auch der Gewinn sowie der Return on Investment als Erfolgsgrößen betrachtet. Die Ausführungen beschränken sich dabei aus Praktikabilitätsgründen auf den Erfolg von Filmen im Rahmen der Kinoauswertung, während nachgelagerte Verwertungsstufen unberücksichtigt bleiben.

2. Kinofilme als komplexe Leistungsbündel

Für die Identifikation von Erfolgsfaktoren einer Leistung ist relevant, über welche spezifischen verhaltensrelevanten Merkmale diese Leistung verfügt. Für den Fall des Kinofilms sind insbesondere zwei Aspekte von Bedeutung: die Frage, in wieweit es sich bei Kinofilmen um Dienstleistungen handelt, und der Charakter des Kinofilms als Innovation.

2.1. Zum Dienstleistungscharakter von Kinofilmen

Dienstleistungen werden i.d.R. anhand von „konstitutiven Merkmalen“ definiert. Obwohl in der Literatur kein einheitlicher Eigenschaftskatalog existiert, können die

Immaterialität der Leistung, die zeitliche Identität von Leistungserstellung und Konsum (sog. uno-actio-Prinzip) sowie die Integration eines externen Faktors in den Erstellungsprozess als zentrale Identifikationsmerkmale von Dienstleistungen angesehen werden (vgl. Meyer, 1986, S. 9; Hilke, 1989, S. 6). Im Hinblick auf das Vorliegen der genannten Merkmale ist es notwendig, Kinofilme in zwei Bestandteile aufzugliedern: das auf einem physischen Speichermedium (digitales Masterband, Filmrolle) gesicherte Ergebnis der Filmproduktion sowie die Vorführung des Kinofilms. Die **Speicherung des Films** besitzt einen unzweideutig materiellen Charakter, der eine Vorführung des identischen Produktes an zahlreichen Orten zu beliebigen Zeiten ermöglicht und den Kinofilm von Theateraufführungen und Musikveranstaltungen unterscheidet (zeitliches Auseinanderfallen von Produktion und Konsum). Der Konsument wird zudem in den Erstellungsprozess nur sporadisch integriert, so dass für den Kinofilm ein Dienstleistungscharakter hier abgelehnt werden muss (vgl. von Gizycki/Steinhoff, 1997, S. 4ff.). Betrachtet man indes den Vorgang der **Filmvorführung** im Rahmen der Kinoauswertung, so handelt es sich für den Konsumenten um eine immaterielle Leistung, für die das uno-actio-Prinzip gilt und welche durch die Anwesenheit einer Mehrzahl an Personen und deren Verhalten zugleich ein vergleichsweise hohes Maß an Kundenintegration aufweist.[6] Folglich kann der Filmvorführung ein Dienstleistungscharakter zugesprochen werden.

Eine für die Ermittlung von Erfolgsfaktoren wesentliche Konsequenz dieser Erkenntnis kann darin gesehen werden, dass der Konsument nur sehr eingeschränkt in der Lage ist, die Leistung vor dem Konsumvorgang zu bewerten. Kinofilme weisen aus Konsumentensicht überwiegend Erfahrungseigenschaften auf und sind durch die weit gehende Abwesenheit von Suchqualitäten gekennzeichnet (vgl. zur Unterscheidung Kaas/Busch, 1996). Folglich muss die Entscheidung des Konsumenten, sich einen Kinofilm anzusehen, anhand von solchen Indikatoren getroffen werden, die den Charakter von **Quasi-Sucheigenschaften** besitzen bzw. auf glaubwürdige Informationsquellen hinsichtlich der (Film-)Qualität Rückgriff genommen werden. Es kann erwartet werden, dass solche Quasi-Sucheigenschaften eine große Bedeutung im Hinblick auf den Erfolg von Filmen an der Kinokasse zukommt.

2.2. Zum Innovationscharakter von Kinofilmen

Kinofilme weisen i.d.R. eine vergleichsweise kurze Marktpräsenz auf. So betrug die durchschnittliche Laufzeit eines Kinofilms in deutschen Filmtheatern im Jahre 1997 **acht Wochen**, bevor der Film von einem neueren Angebot aus dem Markt gedrängt wurde; nach dieser Zeitspanne war der jeweilige Film für Konsumenten nicht mehr im Kino erhältlich. Bei Kinofilmen handelt es sich dabei i.d.R. um Neuprodukte bzw. **Produktinnovationen**, deren Neuigkeitscharakter ein wichtiges Abgrenzungskriterium gegenüber nachgelagerten Verwertungs-

ebenen wie dem Videovertrieb oder der TV-Ausstrahlung darstellt (vgl. Frank, 1993, S. 13). Allerdings variiert ihr Innovationsgrad: neben hoch-innovativen „real new products“ ist die Anlehnung an frühere Erfolgsmuster ein verbreitetes Vorgehen in der Filmindustrie.

Eine wichtige Erkenntnis der Interpretation von Filmen als Innovationen für die angestrebte Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Kinofilme liegt darin, dass Konsumenten auf Grund des Innovationscharakters über **keine bzw. nur geringe Produkterfahrungen** verfügen. Die Kaufentscheidung des Konsumenten muss demzufolge (anders als bei wiederholt erworbenen Leistungen, z.B. Schokoladenriegeln, Friseurdienstleistungen) ausschließlich auf Grund von externen Informationen bzw. eigenen Inferenzschlüssen getroffen werden, was eine vergleichsweise hohe Unsicherheit der Konsumenten impliziert. Diese Sichtweise stützt die bereits im Dienstleistungskontext postulierte **hohe Bedeutung von Indikatorqualitäten** für den Kaufentscheidungsprozess und betont zugleich die Relevanz externer Informationsquellen.

3. Die Erfolgsfaktoren von Kinofilmen

3.1. Grundsätzliche Anmerkungen zur gewählten Perspektive

Die Entscheidung von Konsumenten, sich einen Spielfilm im Kino anzusehen, wird wesentlich von den Erwartungen des Konsumenten an den jeweiligen Film bestimmt. Darüber hinaus existieren aber auch noch weitere Faktoren, die das Entscheidungsverhalten der Konsumenten beeinflussen. Von Bedeutung für das Entscheidungsverhalten der potenziellen Filmbesucher sind insbesondere die **Qualität des Kinos**, in welchem der betreffende Film gezeigt wird (Ton- und Bild-Qualität, Image, Zuschauerstruktur), die **Verfügbarkeit** des jeweiligen Filmes, die auf Grund der kurzen Marktpräsenz und begrenzten Abspielkapazitäten insbesondere in kleineren Städten einen zu berücksichtigenden Engpass darstellen kann, sowie auf Grund der gesellschaftlichen Funktion des Kinokonsums das **soziale Umfeld** des Konsumenten, das die Entscheidung über den Kinobesuch und den zu betrachtenden Film in erheblichem Maße determinieren kann (Filmwahlentscheidung als Mehrpersonenentscheidung). Die folgenden Überlegungen lassen die aufgeführten Faktoren indes außer Betracht und fokussieren ausschließlich auf **produktbezogene** Faktoren. Neben der zu vermutenden Zentralität der Produktcharakteristika für die Konsumentenentscheidung kann für die sonstigen Faktoren eine vergleichsweise große Nähe zu anderen marketingwissenschaftlichen Forschungsfeldern, so insbesondere dem Veranstaltungsmarketing begründet werden (vgl. Wochnowski, 1996).[7] Weiterhin kann auch davon ausgegangen werden, dass die zu beobachtende fortschreitende Standardisierung der Kinogestaltung (z.B. THX-Ton- und Bild-Zertifizierung) den Einfluss des Kinos auf die Filmentscheidung der Besucher vermindern wird.[8]

Betrachtet man die Leistungsmerkmale von Kinofilmen im engeren Sinne, lassen sich zwei grundsätzliche Gruppen von Einflussgrößen auf den ökonomischen Erfolg unterscheiden. Dabei handelt es sich zum einen um produktinhärente Stimuli, zum anderen um produktinduzierte Stimuli. **Produktinhärente Stimuli** beschreiben solche Faktoren, welche die Form und das Erscheinungsbild des Kinofilms prägen (vgl. Jedidi/Krider/Weinberg, 1998, S. 397). Mit zunehmendem Voranschreiten des Produktionsprozesses steigert sich ihr Konkretisierungsgrad; mit Fertigstellung des Films handelt es sich um feste, unveränderliche Größen. **Produktinduzierte Stimuli** hingegen sind das Ergebnis einer – unterschiedlich motivierten – Auseinandersetzung verschiedener Interessengruppen mit dem Film und seinen Elementen; sie haben also die subjektive Kommentierung produktinhärenter Faktoren zum Gegenstand.

Hinsichtlich des Erfolgsbegriffs wird hier auf die in der marketingwissenschaftlichen Literatur verbreitete Unterscheidung von Marktzielen und Ertragszielen Rückgriff genommen (vgl. Böcker, 1991). In der Filmwirtschaft wird insbesondere den Besucherzahlen bzw. den (mit ihnen linear verknüpften) **Einspielergebnissen** („box office gross“) als Marktziel sowie dem realisierten **Gewinn** und der **Kapitalrentabilität** als Ertragszielen große Bedeutung beigemessen. Zwischen diesen Zielgrößen bestehen überwiegend harmonische Beziehungen, allerdings sind mit ihnen in der Praxis auch strategische Konflikte verbunden: So streitet der Film *BLAIR WITCH PROJECT* mit einem Einspiel in den USA von rund 130 Mio. Dollar mit George Lucas' *STAR WARS: EPISODE I* (US-Einnahmen: ca. 700 Mio. Dollar) um den Titel des erfolgreichsten Films des Jahres 1999, da (auf Grund der weit aus geringeren Produktionskosten) sein Return on Investment (ROI) den von *STAR WARS* um Faktor 400 übersteigt (vgl. Vahabzadeh, 1999). Daneben existieren noch verschiedene außerökonomische Zielkategorien, die den künstlerisch-kulturellen Stellenwert von Kinofilmen für die Gesellschaft widerspiegeln, in dieser Arbeit jedoch nicht weiter verfolgt werden (vgl. dazu grundlegend *Monaco*, 1980).

Auf den hier angestellten Überlegungen basiert das in *Abb. 1* dargestellte theoretische Erfolgsfaktorenmodell von Kinofilmen. Die Elemente des Modells und ihr Zusammenwirken sind Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

3.2. Produktinhärente Faktoren

Produktinhärente Faktoren von Kinofilmen lassen sich im Hinblick auf ihren Einfluss auf das Besucherverhalten und somit den Erfolg eines Filmes unterscheiden in solche Faktoren, die von dem Konsumenten bereits **vor** dem Kinobesuch erfasst werden können, und solchen, die erst **nach** dem Kinobesuch erfasst werden können. Bei der erstgenannten Faktorengruppe handelt es sich insofern um Indikatorqualitäten bzw. Quasi-Sucheigenschaften, anhand derer der Konsument eine Beurteilung

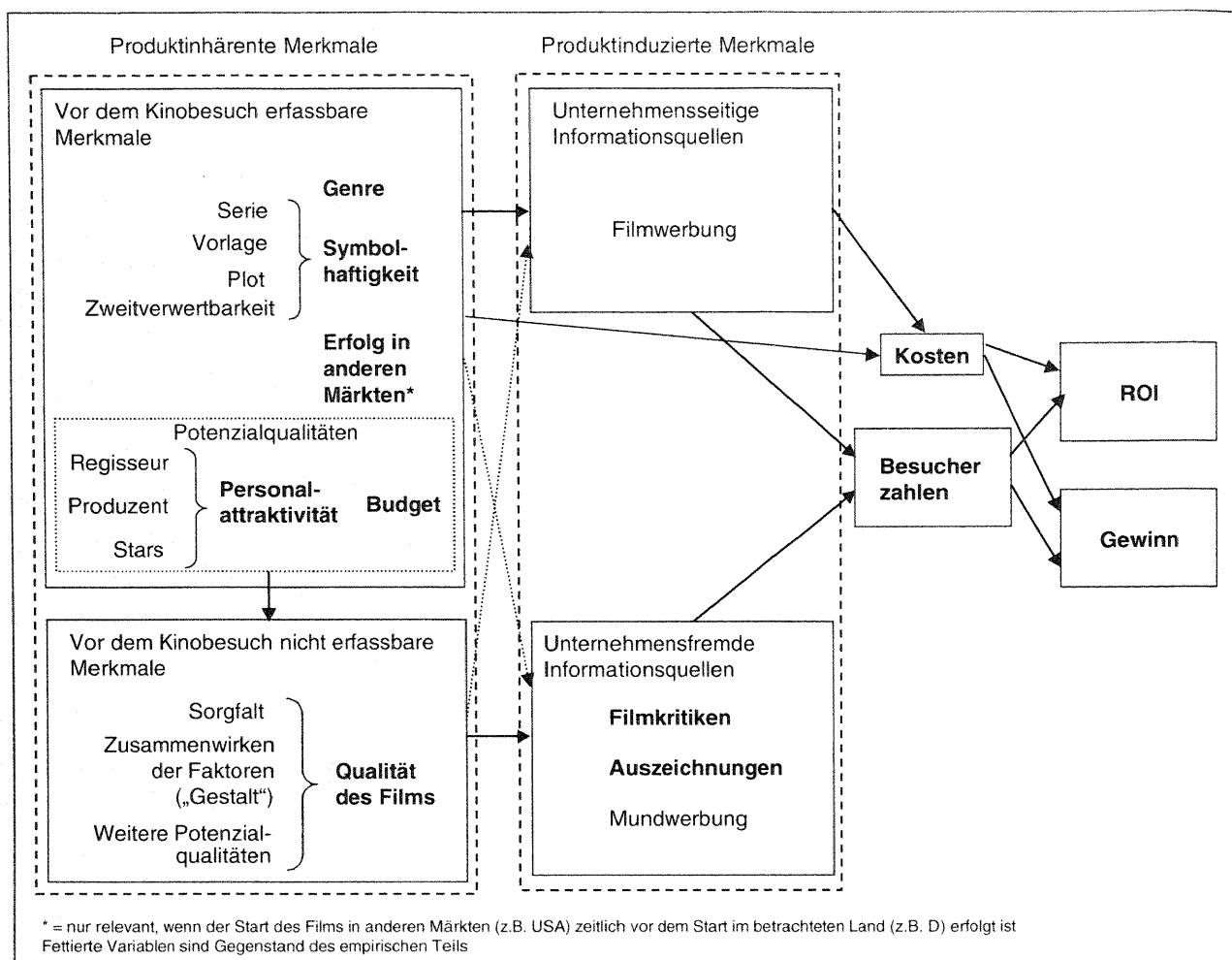


Abb. 1: Ein grundlegendes Erfolgsfaktorenmodell von Kinofilmen

von Erfahrungsqualitäten vornimmt. Solche Indikatorqualitäten sind auch deshalb notwendig, da für den Kinobesucher das Kriterium der Preisdifferenzierung als wichtige Hilfsgröße zur Beurteilung der Qualität bei Kinofilmen nicht vorhanden ist (vgl. Meffert/Bruhn, 1995, S. 306). [9] Die Bewertung von Indikatoren basiert in starkem Maße auf den Erfahrungen des Konsumenten und dessen Präferenzsystem. Sie werden dem Konsumenten in erster Linie durch die Filmwerbung des Verleihs, aber auch durch unabhängige Informationsquellen bekannt gemacht. Eine Verhaltensrelevanz kann insbesondere für die Faktoren Filmgenre, Symbolhaftigkeit, Personalattraktivität, Filmbudget und Erfolg der vorgelagerten Verwertung theoretisch und z.T. anhand vorliegender (zumeist US-amerikanischer) Studien postuliert werden (vgl. Jedidi/Krider/Weinberg, 1998, S. 397).

3.2.1. Filmgenres

Filmgenres geben Konsumenten innerhalb der Vielfalt möglicher Inhalte und Formen eine erste wesentliche Orientierungshilfe (vgl. Austin, 1989, S. 74). Sie klassifizieren Filme grob anhand grundlegender dramaturgischer und ästhetischer Muster. Gängige Filmgenres sind z.B. Actionfilm, Drama und Komödie. Die Gesetzmäßig-

keiten eines Genres erlauben dem Zuschauer, der mit diesen Regeln vertraut ist, Rückschlüsse auf inhaltliche Motive und Strukturen zu ziehen, ohne den Film vorher (vollständig) konsumieren zu müssen. Auch werden bestimmte Atmosphären und Empfindungen eng mit Genres assoziiert, so z.B. das Gefühl der Freiheit und Männlichkeit mit dem in den Sonnenuntergang reitenden „lonesome cowboy“ im Westernfilm. Hinsichtlich des Filmerefolges kann davon ausgegangen werden, dass bestimmte Motive eine höhere Attraktionswirkung auf das Publikum ausüben als andere und somit die Genrewahl eine grundlegende Entscheidung darstellt. Zusätzlich zu dieser Orientierungsfunktion von Genres leitet sich der Einfluss von Genres auf den Filmerefolg auch daraus ab, dass Genres die Relevanz anderer Erfolgsfaktoren determinieren: So dürfte etwa der Stellenwert des Filmbudgets in effektbetonten Action- und Science Fiction-Filmen für potenzielle Besucher höher sein als in dialogbetonten Komödien. Bei dem Merkmal Filmgenre handelt es sich somit um einen übergeordneten Erfolgsfaktor.

3.2.2. Symbolhaftigkeit

Die **Symbolhaftigkeit** eines Films ist ein Maß für den benötigten Aufwand zur konsumentenseitigen Einord-

nung eines Films in bestehende kognitive Kategorien. Die Schwierigkeit einer solchen kognitiven Verarbeitung und Speicherung eines Kinofilms variiert mit der Komplexität der filmbezogenen Informationen und der wahrgenommenen Nähe des Films zu dem Konsumenten vertrauten Produkten. Bei zunehmender inhaltlicher Komplexität eines Films kann ein negativer Effekt auf den Erfolg erwartet werden, während ein einfach verständliches, leicht kommunizierbares Filmkonzept mögliche Wahrnehmungs- und Verhaltensbarrieren vermindert. Zentrale Elemente der Symbolhaftigkeit eines Films sind der Bezug auf eine Vorlage, die Zugehörigkeit zu einer Filmserie, die Reduzierbarkeit der Handlung sowie die Möglichkeit der Zweitverwertung des Films, die das Potenzial der über die Filmverwertung hinausgehenden ökonomischen Nutzbarkeit von filmbezogenen Elementen beschreibt.

Bei **Vorlagen** handelt es sich um Werke aus anderen Kultur- (Mythen, Sagen, Märchen, Literatur, Bühnenstücke, TV-Serien und -Sendungen) oder Gesellschaftsbereichen (aktuelles Tagesgeschehen, historische Ereignisse und Personen), die zum Gegenstand eines Kinofilms werden; sie können eine konkrete Vorstellung vom Inhalt des Films und, je nach Nähe der Vorlage zum Medium Film, auch von der zu erwartenden formalen Umsetzung vermitteln. Auch die Zugehörigkeit eines Films zu einer **Filmserie** (z.B. JAMES BOND, ROCKY) bietet dem Kinobesucher Anhaltspunkte für die Filmwahrnehmung und -beurteilung. Im Unterschied zur Vorlage bedarf die Übertragung des Produktwissens auf Seiten des Konsumenten hier eine vergleichsweise geringe „kognitive“ Anstrengung, da keine Übertragung von einem Medium auf ein anderes nötig ist. Ähnlich konkrete Orientierungspunkte liegen im Fall der Neuverfilmung eines (erfolgreichen) Stoffes (z.B. PSYCHO, THE THOMAS CROWN AFFAIR), der Parodie eines Filmes bzw. einer Serie (z.B. SPACEBALLS) oder im Fall einer (evtl. modifizierten) Wiederaufführung (z.B. STAR WARS SE) vor.

Die Attraktionswirkung eines Kinofilms wird auch durch einen **prägnanten Plot** gesteigert. Ein solches Merkmal liegt insbesondere dann vor, wenn die Handlung des Films auf einen Kern bzw. eine Schlüsselszene reduzierbar ist, welche/r dann auch im Rahmen der Filmwerbung eingesetzt werden kann.[10] Aber auch die Existenz von „Bildern“, welche die Aufmerksamkeit eines breiten Publikums zu wecken vermögen, steigert die Prägnanz eines Filmplots (z.B. die computeranimierten Dinosaurier in JURASSIC PARK). In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Erfolgswirksamkeit eines Filmplots auch durch dessen jeweilige Zeitgeistkompatibilität determiniert wird. „Was macht den Erfolg [VON TITANIC, d.V.] aus?...Es treibt gewiss die beiden heftigsten Zeitströmungen aufeinander zu: einerseits die Katastrophenfantasie, die Millennium-Ängste und die Todessehnsucht im Spätkapitalismus, für die es keinen Ausweg und keine Alternative mehr zu geben scheint, andererseits die Sehnsucht nach dem großen Gefühl, der unbedingten Liebe nach all den verlorenen Freiheitskämpfen, nach

der emotionalen Regression“ (vgl. Seeßlen, 1998, S. 8). Schließlich kann auch die **Zweitverwertbarkeit** bestimmter Filmelemente dazu beitragen, die Beachtung des Films in der Öffentlichkeit zu erhöhen und seine Kategorisierung zu erleichtern. Bei solchen Elementen kann es sich um Symbole und Logos (z.B. das BATMAN-Zeichen) oder Musikstücke (z.B. der Titelsong des Films TITANIC) handeln.[11] Ausdruck der hohen Zweitverwertbarkeit eines Films ist die Existenz von Cross Selling-Artikeln wie Büchern, Soundtracks, Postern und Spielzeug (vgl. Blum, 1992).

3.2.3. Erfolg im Rahmen vorangehender Auswertungen

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Besucherverhalten sind Informationen über den **bisherigen Erfolg bzw. Misserfolg eines Kinofilms** in anderen Märkten. Auf Grund der weltweiten Marktdominanz US-amerikanischer Spielfilme sind vor allem die Einspielergebnisse der Filme in den USA von Bedeutung; vor dem Hintergrund der Heranziehung von Erfolgskennziffern als Qualitätsindikatoren erfolgt eine frühzeitige Kategorisierung eines Films als „Hit“ oder „Flop“. Durch das kommunikative Zusammenwachsen internationaler Märkte rücken Filme bereits zum Zeitpunkt ihres US-Starts, der i.d.R. ein halbes Jahr vor dem deutschen Kinostart liegt, in den Mittelpunkt des Interesses deutscher Kinobesucher.[12] In den USA wird zunehmend versucht, Einspielergebnisse frühzeitig zu veröffentlichen (so werden die Umsätze des Premierenabends z.T. bereits am Startwochenende gehandelt; vgl. Vahabzadeh, 1999), um so Multiplikatoreffekte realisieren zu können. Zugleich ist im Fall des Misserfolges die Gefahr groß, dass der Film stigmatisiert wird, was durch den Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente nur begrenzt zu korrigieren ist (zu sehen am Beispiel des Films WATERWORLD).

3.2.4. Personalattraktivität

Kinofilme stellen jeweils das Ergebnis des Zusammenwirkens zahlreicher Personen dar, wobei diese analog zu anderen Dienstleistungsbereichen z.T. für den Kunden sichtbar sind („onstage“-Personal oder „boundary personnel“, Schauspieler), z.T. unsichtbar sind („backstage“-Personal, z.B. Regisseur, Produzent, Kameramann) (vgl. Austin, 1989, S. 76; Chase/Tansik, 1983).[13] Für Konsumenten liegt es nahe, ihre filmbezogenen Erwartungen an die beteiligten Personen als „Urheber“ und Verantwortliche des Kinofilms zu knüpfen. Die **Personalattraktivität** eines Films basiert dabei auf der Bekanntheit und Beliebtheit von insbesondere drei Personengruppen, für die ein Einfluss auf den Filmerfolg postuliert werden kann: Stars, Regisseure sowie Produzenten.

Ihre ökonomische Attraktionswirkung unterscheidet **Stars** von der größeren Gruppe der prominenten Schauspieler. „[Sharon Stone] ist eine Prominente, sie hat einen großen Namen und das hilft manchmal....Aber sie ist

nicht unbedingt ein Kassen-Star. Wenn *Tom Cruise* in einem Film auftritt,...dann werden diese Filme ein großes Geschäft. Das ist ein richtiger Star“ (*Bill Mechanic*, Präsident des Filmstudios 20th Century Fox, zit. nach *Müller v. Blumencron/Hüetlin*, 1999, S. 102). Stars beeinflussen den Erfolg von Kinofilmen auf zwei Wegen: Zum einen kann die Mitwirkung eines Stars eine eigene **Qualitätsdimension** im Rahmen des konsumentenseitigen Beurteilungsprozesses darstellen. So ist, bei entsprechender Präferenz des Zuschauers, die Tatsache, dass *Robert De Niro* in einem Film mitspielt, eine Qualität „an sich“.[14] Zum anderen erfüllen Informationen über die Mitwirkung von Stars eine **Markierungsfunktion** und helfen damit, die Unsicherheit des Konsumenten bezüglich der Erfahrungsqualitäten des Films zu verringern. Ähnlich wie ein Markenname stellvertretend für eine konstante Zusammensetzung von einzelnen Qualitätseigenschaften steht, so wird das Merkmal, dass ein Star an einem Film beteiligt ist, als Indikator angesehen, dass der gesamte Film einem bestimmten Standard gerecht wird (vgl. *Arnold*, 1992, S. 17). In der Filmwirtschaft werden in Anzeigen die vergangenen Erfolge der beteiligten Stars besonders betont. Betrachtet man die Ertragsziele eines Kinofilms, dann ist zugleich festzustellen, dass Stars heute in vielen Fällen auch den größten **Kostenfaktor** eines Kinofilms verkörpern: So belief sich etwa das Honorar für die Schauspieler des Films *LETHAL WEAPON 4* auf 50 Mio. Dollar; die Hälfte des Betrages erhielt der Hauptdarsteller *Mel Gibson* (vgl. *Vahabzadeh*, 1999). Dies deutet auf die gegenläufige Wirkung von Stars auf die Erfolgsgrößen eines Kinofilms hin: Zum einen kann von einem positiven Einfluss auf die Besucherzahlen des Films ausgegangen werden, zum anderen wirken die mit einer hohen Personenattraktivität einhergehenden höheren Kosten negativ auf den Gewinn und die Rentabilität.

Der **Regisseur** eines Films wird im Allgemeinen als die wichtigste Person bei den Dreharbeiten eines Films angesehen; als künstlerischer Leiter versucht er, durch Koordination von Schauspielern und Technik seine Vision des Films zu realisieren (vgl. *Schröder*, 1995, S. 47). Die Leistung von Regisseuren ist für Zuschauer ungleich schwerer zu beurteilen als die von Schauspielern, da Regisseure „unsichtbar“ arbeiten. Die Verantwortung des Regisseurs für das Gesamtwerk eines Films erlaubt jedoch den Rückschluss von der Qualität des Films auf die Leistung des Regisseurs; entsprechend wird in der Filmwerbung bewusst mit vorangehenden Arbeiten des Regisseurs argumentiert (so wurde der Film *TITANIC* in Deutschland zunächst mit dem Hinweis „Vom Regisseur von ‘TRUE LIES’“ beworben).

Produzenten finanzieren die Filmproduktion und haben auf Grund der damit verbundenen Verantwortung für den Filmerfolg eine weit reichende Kontrolle über alle Aspekte der Produktion, i.d.R. sogar über die endgültige Schnittfassung („final cut“) des Films. Mehr noch als bei den Regisseuren ist dieser weit reichende Einfluss des Produzenten auf den Film für das Publikum kaum erfassbar. In solchen Fällen, in denen Produzenten den Stil

ihrer Filme stark prägen (z.B. *Bernd Eichinger*, *Jerry Bruckheimer*) [15], ist ein Einfluss auf das Entscheidungsverhalten jedoch möglich und wird von der Filmindustrie durch entsprechende Kommunikationsaktivitäten angestrebt.[16]

3.2.5. Filmbudget

Im Fall der Höhe des **Filmbudgets** als Erfolgsfaktor lassen sich zwei Effekte unterscheiden. In seiner Funktion als **Qualitätsindikator** wird das Filmbudget von Konsumenten als Hinweis auf die Verwendung hochwertiger „Ingredienzen“ interpretiert, die dem Produzenten die Möglichkeit bieten, die Filmidee künstlerisch, darstellerisch und technisch überzeugend umzusetzen; eine solche Funktion des Budgets kann insbesondere bei kapitalintensiven Genres (vor allem Actionfilme, Science Fiction) erwartet werden.

Des Weiteren signalisieren die Produktionskosten das herstellerseitig wahrgenommene **kommerzielle Potenzial** eines Kinofilms. So drückt die Investition von 123 Mio. Dollar in einen Film wie *GODZILLA* die Erwartung der Geldgeber aus, dass der Film attraktiv genug ist, um die notwendigen Einnahmen sowie eine angemessene Verzinsung zu erzielen. Im Hinblick auf Gewinn und ROI ist zugleich zu berücksichtigen, dass das Budget als negative Erfolgsgröße in die Erfolgsermittlung eingeht.

3.2.6. Qualität des Films

Die Einspielergebnisse eines Films als wichtige Erfolgskomponente basieren aber nur teilweise auf Indikatorqualitäten. Zahlreiche Arbeiten im Kontext des Dienstleistungsmarketing zeigen, dass die **Qualität** einer Leistung aus Kundensicht trotz ihres Charakters als Erfahrungseigenschaft eine Schlüsselrolle für den Erfolg spielt (vgl. die Beiträge in *Bruhn/Stauss*, 1999 und in *Rust/Oliver*, 1994 sowie *Zeithaml/Berry/Parasuraman*, 1996). Trotz der vergleichsweise kurzen Marktpräsenz von Kinofilmen kann davon ausgegangen werden, dass dieser Zusammenhang [**Qualität** → **Erfolg**] auch für das Kino gilt. Dies kann damit begründet werden, dass dem Filmkonsumenten verschiedene Wege offen stehen, die Qualität eines Kinofilms bereits vor dem Besuch einzuschätzen (vgl. dazu das folgende Kapitel).

Die Qualität eines Films als Ergebnisgröße basiert dabei auf einer **Transformation** von Potenzialqualitäten. Wichtige Potenzialqualitäten sind die zuvor genannten Merkmale Personalattraktivität und Budget, die somit (zusätzlich zu ihrer Indikatorfunktion) zugleich die für den Konsumenten a priori nicht erfassbare Ergebnisqualität des Films determinieren. Die Relevanz dieser Potenzialgrößen für die wahrgenommene Qualität lässt sich eindrucksvoll am Beispiel des Filmes *L.A. TAKEDOWN* und seines „Remakes“ *HEAT* verdeutlichen: Da Story und Regisseur bei beiden Filmen identisch sind, liegt es nahe, die (von Kritikern wie Filmzuschauern attestierte) größere Qualität des zweitgenannten Films dem höheren Budget und der ungleich höheren Personalattraktivität (*Ro-*

bert De Niro und Al Pacino in den Rollen von Scott Plank und Alex McArthur) zu zuschreiben.[17] Zusätzlich existieren weitere Potenzialqualitäten (z.B. Drehbuch, Kameraführung), die im Unterschied zu Personalattraktivität und Budget keine Funktion als Qualitätsindikator ausüben.

Der Erfolg des Transformationsprozesses wird insbesondere durch zwei Aspekte determiniert. Zum einen entscheiden die **Sorgfalt und Adäquanz**, mit der die verschiedenen Akteure arbeiten und ihre jeweiligen Potenziale einbringen, über die vom Konsumenten empfundene Qualität des Kinofilms.[18] Zum anderen belegt die Gestaltpsychologie, dass das Ganze sowohl mehr als auch weniger sein kann als die Summe seiner Teile und das ganzheitliche Wirken der zahlreichen Einzelfaktoren eines Films die Qualitätswahrnehmung des Konsumenten maßgeblich beeinflusst (vgl. Meyer-Hentschel, 1992, S.371). Folglich kann ein Film trotz des Mitwirkens hoch begabter Schauspieler und eines stringenten Drehbuchs misslingen.

3.3. Produktinduzierte Faktoren

Produktinhärente Faktoren müssen, um verhaltenswirksam werden zu können, dem potenziellen Kinobesucher bekannt sein. Dazu bedarf es der Existenz bestimmter **produktinduzierter Faktoren**, die eine Vermittlerrolle zwischen produktinhärenten Faktoren und dem filmbezogenen Konsumentenwissen einnehmen. Produktinduzierte Faktoren informieren den Konsumenten zum einen über die **Potenzialqualitäten** eines Kinofilms, zum anderen über dessen **Ergebnisqualität**, also die Güte des fertigen Films. Wichtige produktinduzierte Faktoren sind die filmbezogene Kommunikationspolitik von Verleih und Produktion (nachfolgend: Filmwerbung), Filmkritiken, Filmpreise und die Mundwerbung anderer Filmbesucher.

3.3.1. Filmwerbung

Die **Filmwerbung** fokussiert i.d.R. auf die Vermittlung der Potenzialqualität eines Films, so der Mitwirkung bekannter Stars. Darüber hinaus finden sich in der Praxis auch Versuche, die Ergebnisqualität eines Films zum Gegenstand der Filmwerbung zu machen.[19] Allerdings ist ein solches Vorgehen mit dem grundsätzlichen Glaubwürdigkeitsproblem unternehmensseitiger Kommunikationsmaßnahmen verbunden, das im Fall des Kinofilms auf Grund der Verfügbarkeit einer Vielzahl „unabhängiger“ Informationsangebote verstärkt auftritt. Ein Ausweg kann hier in der Einbindung „neutraler“ Informationen in die Filmwerbung bestehen (z.B. positive Filmkritiken, Besucherstatements). Filmwerbung folgt grundsätzlich den bekannten Mechanismen der Produktwerbung, wobei neben Printanzeigen und TV-Spots sowie sog. „Making-of“-Featurettes [20] dem Einsatz von Filmtrailern eine wichtige Rolle für den Filmerfolg zukommt. Trailer werden vom Konsumenten weniger als Werbung, sondern vielmehr als Gelegenheit wahrgenommen, erste

Produkterfahrungen zu sammeln. Verschiedene empirische Untersuchungen belegen die Relevanz von Filmtrailern für die Erwartungsbildung der Konsumenten (vgl. *Austin*, 1989, S.68f.; *Müller/Ceviz*, 1993, S.87ff.). Mit zunehmender Verbreitung des Internet kommt schließlich auch der elektronischen Filmwerbung eine wachsende Bedeutung zu. Hier besteht zum einen die Möglichkeit der Bereitstellung von Informationen und Material (Filmtrailern, Bildschirmschonern);[21] zum anderen ermöglicht das Internet auch gänzlich innovative Vermarktungsstrategien.[22]

3.3.2. Filmkritiken

Kritikerurteile sind Bewertungen eines Films durch unabhängige Filmjournalisten und -wissenschaftler, die von Tageszeitschriften, Zeitschriften und/oder elektronischen Medien einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden.[23] Kritikerurteile werden i.d.R. kurz vor oder unmittelbar zum Start des Films publiziert und stellen zu diesem Zeitpunkt für den Zuschauer eine wichtige Hilfe bei der Beurteilung der Ergebnisqualität eines Filmes dar („gate keeper“-Rolle). Die Relevanz der Filmkritik für das Konsumverhalten wird indes dadurch gemindert, dass zahlreiche Konsumenten Filmkritikern ein geringes Maß an „Kundennähe“ vorwerfen und insofern die Urteile der „Experten“ als für nur bedingt auf das eigene Präferenzsystem übertragbar halten (vgl. *Visarius*, 1998, S.17). Ein Zusammenhang von Kritikerurteilen und dem Einspielergebnis eines Kinofilms wurde von verschiedenen US-amerikanischen Autoren bereits empirisch festgestellt (vgl. *Eliashberg/Shugan*, 1997; *West/Broniarczyk*, 1998; *Wyatt/Badger*, 1990). *Eliashberg* und *Shugan* (1997) gelangen zu dem Ergebnis, dass ein solcher Zusammenhang weniger einen Einfluss der Filmkritik auf das Besucherverhalten widerspiegelt (Kritiker als „influencer“), sondern vielmehr als Vorhersagegenauigkeit der Filmkritik interpretiert werden kann (Kritiker als „predictor“).

3.3.3. Auszeichnungen

Ein weiterer unabhängiger Indikator für die Ergebnisqualität eines Kinofilms sind **Auszeichnungen**. Auszeichnungen sind das Ergebnis eines Vergleichs der Filme eines Jahrgangs und belohnen von der preisverleihenden Institution als herausragend angesehene Leistungen. Sie implizieren ein relatives Qualitätsverständnis, dessen Verhaltensnähe in anderen Bereichen von verschiedenen Autoren betont worden ist (vgl. *Dick/Basu*, 1994; *Hennig-Thurau/Klee*, 1997). Von der Vielzahl existierender Filmpreise haben die von der Academy of Motion Picture Arts and Sciences verliehenen **Academy Awards** („Oscars“) die größte Publikumsattraktivität und damit auch den größten potenziellen Einfluss auf das Zuschauerverhalten (vgl. *Dodds/Holbrook*, 1988, S.72). In der Filmbranche erhofft man sich von einem Oscar vor allem einen Nachfrageschub für den prämierten Film. Eine von *Dodds/Holbrook* (1988) durchgeführte Analyse unter-

stützt diese Überlegung: Die Autoren gelangen zu dem Ergebnis, dass die Auszeichnung für den besten Film eine zusätzliche Nachfrage im Wert von 22 Mio. Dollar generiert (vgl. *Dodds/Holbrook*, 1988, S. 84). Die empirischen Untersuchungen anderer Autoren konnten eine signifikante Rolle der Oscars im Entscheidungskalkül der Zuschauer jedoch nicht bestätigen (vgl. *Austin*, 1989, S. 67).

3.3.4. Mundwerbung

Es kann erwartet werden, dass der Erfolg von Kinofilmen in einem starken Maße durch das Ausmaß und die Richtung von **Mundwerbung** beeinflusst wird (vgl. *Austin*, 1989, S. 72). Mundwerbung kann Verhalten sowohl negativ als auch positiv lenken. Allgemein umfasst Mundwerbung solche informellen kommunikativen Maßnahmen von Konsumenten, die sich an andere Konsumenten richten und eine positive bzw. negative Bewertung einer Konsumerfahrung (hier: eines Kinofilms) zum Gegenstand haben (vgl. *Anderson*, 1998; *Jeschke*, 1992; *Singh*, 1988). Diese Bewertung kann als Schilderung angenehmer bzw. unangenehmer Konsumerlebnisse, aber auch in Gestalt von direkten Kaufempfehlungen bzw. Nichtkaufempfehlungen erfolgen. Die hohe Glaubwürdigkeit, die einer solchen persönlichen Kommunikation von Konsumenten i.d.R. beigemessen wird (vgl. *Assael*, 1998, S. 605; *Kroeber-Riel/Weinberg*, 1996, S. 499f.), basiert vor allem auf dem neutralen Status des Kommunizierenden sowie der empfundenen sozialen Nähe, wobei Letzteres einen wesentlichen Unterschied zu den Urteilen professioneller Filmkritiker markiert. Ausschlaggebend für die Intensität der getätigten Mundwerbung ist vor allem das Ausmaß der (Un-)Zufriedenheit des Kunden; dies belegen auch empirische Untersuchungen (vgl. *Anderson*, 1998). Das Kinofilmen von zahlreichen Konsumenten entgegengebrachte hohe Involvement legt ein hohes Maß an Mundwerbung nahe, was sich u.a. auch in der intensiven Meinungsartikulation von Filmbesuchern im Internet zeigt.[24]

3.4. Der Einfluss länderspezifischer Aspekte auf den Erfolg von Kinofilmen

Im Zusammenhang mit der Schilderung der Erfolgsfaktoren von Kinofilmen wurden kulturelle Differenzen nicht thematisiert. Ausschlaggebend dafür ist die Überzeugung, dass die **Zusammenhänge** zwischen den verschiedenen Modellvariablen eine länderübergreifende Gültigkeit aufweisen. Die kulturelle Dimension erfährt indes Bedeutung, wenn man die **Stärke des Einflusses** der verschiedenen Faktoren auf den Filmerfolg betrachtet. Im Folgenden sollen diesbezüglich einige grundlegende Überlegungen angestellt werden, wobei eine Konzentration auf die Unterschiede zwischen den USA (als wichtigstem Absatzmarkt und weltweitem „Marktführer“ in Sachen Kinofilme) und Deutschland erfolgt.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass der Kinofilm in den USA u.a. aus historischen Gründen eine andere gesell-

schaftliche Verortung aufweist.[25] Kino ist dort weit stärker als hier Teil der **Alltagskultur**, was sich z.B. in einer weitaus höheren Besuchsfrequenz widerspiegelt (USA: durchschnittlich 5,64 Besuche pro Einwohner in 1999; D: 1,84 Besuche; vgl. *Lieberman* 2000; o.V. 2000). Das unterschiedliche gesellschaftliche Verständnis von Kinofilmen hat konkrete Folgen in Bezug auf einzelne Erfolgsfaktoren:

- Im Hinblick auf den Faktor **Stars** kann festgestellt werden, dass die gesellschaftliche Akzeptanz von Stars in den USA erheblich größer ist als in Deutschland. Die Relevanz amerikanischer Stars für den Filmerfolg wird hier zu Lande dadurch reduziert, dass neben sog. „global players“ (z.B. *Tom Hanks*, *Tom Cruise*) auch „domestic players“ existieren. Insbesondere im Komödiengenre gibt es Schauspieler, die in den USA große Popularität besitzen, jedoch in Deutschland weitgehend unbekannt sind (z.B. *Mike Myers*, *Howard Stern*).
- **Auszeichnungen** im Allgemeinen und die **Academy Awards** im Speziellen erfahren in den USA eine weit höhere Beachtung als in Deutschland. In den USA stellt die Oscar-Verleihung eines der wichtigsten gesellschaftlichen Ereignisse des Jahres dar, das von einer umfangreichen Berichterstattung in Print- und elektronischen Medien begleitet wird; in Deutschland hingegen erfährt die Veranstaltung eine weitaus geringere Medienpräsenz und erzielt niedrige Einschaltquoten. Die damit verbundene Annahme einer stärkeren Bedeutung von Oscars für den Filmerfolg in den USA ist allerdings zu relativieren, da die Oscars jeweils rückwirkend im März des Folgejahres verliehen werden und sich folglich in den USA die prämierten Filme entweder nicht mehr oder bereits seit einem langen Zeitraum in der Auswertung befinden, während der deutsche Kinostart von potenziellen Oscar-Gewinnern häufig erst nach dem Zeitpunkt der Verleihung erfolgt.

Weitere Unterschiede basieren auf grundsätzlichen kulturellen Differenzen zwischen den USA und Deutschland. So existieren hier zu Lande wie in den USA **spezifische Themen**, die in dem jeweils anderen Land vom Kinopublikum nicht im gleichen Maße nachgefragt werden (D: Deutsche Einheit; USA: Sportarten, insbes. Baseball, Football). Ein weiterer Unterschied betrifft den Stellenwert von Kennziffern in beiden Ländern: Quantitativen Größen kommt in der amerikanischen Gesellschaft eine grundlegende Orientierungsfunktion zu, was auch für die Bewertung von Kinofilmen relevant ist. In der Folge ist anzunehmen, dass der Höhe des **Filmbudgets** in den USA eine höhere Bedeutung zukommt. Schließlich kann in der unterschiedlichen Offenheit der Konsumenten gegenüber anderen Stilen und Formen ein Grund für den unterschiedlichen Erfolg der Filme im jeweils anderen Land gesehen werden (vgl. *Gehrs/v. Hammerstein/Sobolla/Weingarten*, 1999; *Roth*, 1999). Angesichts der mangelnden Akzeptanz von fremdsprachigen

Filmen beim amerikanischen Publikum ist oft die Herstellung eines an amerikanische Sehgewohnheiten angepassten Remakes lohnenswerter als die Synchronisation oder Untertitelung des Originals (z.B. *SPOORLOS/THE VANISHING*, *TROIS HOMMES ET UN COUFFIN/THREE MEN AND A BABY*).

4. Eine empirische Untersuchung: Zur Relevanz der Erfolgsfaktoren von Kinofilmen

4.1. Vorgehensweise und Operationalisierung der Modellvariablen

Im Folgenden soll der Einfluss verschiedener produktinhärenter und -induzierter Faktoren auf den Erfolg von Kinofilmen empirisch überprüft werden. Dabei galt es eine Schätzung der Intensität der jeweiligen Effekte vorzunehmen. Für sämtliche zu berücksichtigende Variablen wurde der Einfluss sowohl auf einer aggregierten Ebene als auch auf der Ebene der einzelnen Filmgenres untersucht.

Die Berechnungen erfolgen in allen Fällen auf der Grundlage sämtlicher Kinofilme, die zwischen Januar und Dezember des Jahres 1997 in der Bundesrepublik in mindestens einem Kino aufgeführt worden sind. Insgesamt umfasste der Datensatz 321 Filme, von denen die bundesdeutschen Einspielergebnisse für 270 Filme vorlagen.[26] Zusätzlich zu den bundesdeutschen Erfolgsgrößen werden auch die entsprechenden US-amerikanischen Werte verwendet; ein solches Vorgehen ermöglicht die Identifikation kultureller Besonderheiten, die vor dem Hintergrund der Internationalität der Filmbranche von erheblicher Marketingrelevanz ist. US-amerikanische Einspielergebnisse waren für 196 Filme verfügbar.

Neben dem Einspielergebnis eines Films werden der Gewinn des Films sowie dessen ROI als Erfolgskennziffern herangezogen; die Berechnung von Zusammenhangsmaßen zwischen Stimuli und Gewinn bzw. ROI wird dabei vor dem Hintergrund der US-amerikanischen Herkunft eines Großteils der in der Stichprobe enthaltenen Filme nur für den US-amerikanischen Filmmarkt durchgeführt.[27] Die Überprüfung der vermuteten Wirkungszusammenhänge erfolgte unter Einsatz der Korrelationsanalyse sowie ergänzend der multiplen Regressionsanalyse.

Bei der Operationalisierung der Variablen wurde wie folgt verfahren. Die Existenz einer Vorlage, die Zugehörigkeit des Films zu einer Filmserie, die Prägnanz des Plots sowie das Vorliegen zweitwertbarer Filmbestandteile als Elemente der **Symbolhaftigkeit** eines Kinofilms wurde jeweils von den Autoren beurteilt und als Dummy (0/1)-Variable kodiert. Die Symbolhaftigkeit selbst wurde als quasi-metrische Variable als Summe der vorgenannten vier Variablen erfasst. Für die Ermittlung der **Personalattraktivität** wurde für den Bereich der Stars das Modell von Gray (1999) herangezogen, der das durchschnittliche Ergebnis der Startwochenenden und das durchschnittliche Gesamteinspielergebnis der Filme

berücksichtigt, in denen ein/e Schauspieler/in eine Hauptrolle spielt; zusätzlich wird in dem Modell die Zahl der Nebenrollen und die Anzahl aller Filme berücksichtigt, in denen der oder die Schauspieler/in bisher aufgetreten ist. Die Ergebnisse wurden an den Stand von 1997 angepasst und um Werte für deutsche und französische Schauspieler ergänzt. Für Filmregisseure und -produzenten wurde analog ein Attraktivitätswert ermittelt. Die Personalattraktivität wurde dann als Summe der drei Teilwerte operationalisiert. Die **Qualität** des Films wurde als Mittelwert der beiden führenden amerikanischen Filmkompendien erfasst.[28] Die Operationalisierung der US-amerikanischen **Filmkritik** erfolgte über eine quantifizierte Auswertung der Kritiken von sieben wichtigen Zeitungen und Zeitschriften, deren Bewertungen standardisiert und zu einem Mittelwert aggregiert wurden;[29] für die deutsche Filmkritik wurden die Urteile der Zeitschrift *Cinema* herangezogen.[30] Für die Messung der Variable **Auszeichnungen** wurde ein Punktsystem entwickelt, das der Bedeutung der verschiedenen Oscar-Kategorien Rechnung trägt; für jeden Film wurde dann die Summe der Punktwerte berechnet.[31] Das **Filmbudget** sowie die **Erfolgsgrößen** wurden als absolute Werte erfasst und in die Analyse integriert. Für die Variablen **Filmwerbung** und **Mundwerbung** war der Zugang zu quantitativen Informationen nicht möglich, sodass die Erfolgswirksamkeit dieser Größen keiner empirischen Überprüfung unterzogen werden konnte.

4.2. Darstellung der Ergebnisse

4.2.1. Grundsätzliche Bemerkungen

Um zu untersuchen, inwieweit das Filmgenre einen Einfluss auf die Besucherzahlen eines Films ausübt, wurden die Filme des Jahres jeweils einem Genre zugewiesen, wobei die Einteilung der Zeitschrift *Cinema* übernommen wurde. In *Tab. 1* sind die deutschen und amerikanischen Einspielergebnisse für die verschiedenen Genres sowie der Gewinn und ROI für den amerikanischen Markt aufgelistet. Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Erfolgsgrößen und bestätigen somit die Existenz genrespezifischer Präferenzen bei Kinobesuchern. Die recht hohe Streuung innerhalb der Filmsegmente ist auf die (filmtypische) Existenz weniger, sehr ertragreicher „Hits“ und einer großen Zahl von „Flops“ zurückzuführen.

Zur Prüfung des Einflusses der Variablen Symbolhaftigkeit, Personalattraktivität, Filmbudget, Qualität, Filmkritiken und Auszeichnungen sowie (im Fall der deutschen Besucherzahlen) des US-Einspielergebnisses auf den Erfolg wurden zunächst multiple Regressionsanalysen zwischen den genannten Variablen und den verschiedenen Erfolgsgrößen durchgeführt. Auf Grund der zwischen den Stimulivariablen bestehenden Interaktionseffekte [32] und der damit verbundenen Multikollinearität der Daten konnte zwar der erklärte Varianzanteil des Film Erfolges bei der Interpretation berücksichtigt werden, die standardisierten Regressionskoeffizienten ließen jedoch

Genre	N	Mittleres Einspiel D*	Mittleres Einspiel USA*	Mittlerer Gewinn USA*	Mittlerer ROI USA**
Actionfilm	37	7,93 (11,88)	70,92 (72,57)	18,56 (64,22)	1,44 (1,19)
Drama	124	1,67 (3,73)	9,94 (15,91)	1,17 (2,14)	1,52 (1,76)
Komödie	87	4,47 (8,37)	37,89 (50,54)	33,39 (51,97)	5,46 (10,50)
Horror	4	4,77 (4,89)	38,1 (45,4)	30,96 (80,66)	3,72 (4,46)
Thriller	32	3,36 (4,23)	40,84 (42,38)	2,19 (35,55)	0,92 (0,79)
Science Fiction	8	28,39 (54,37)	81,97 (35,59)	37,55 (51,31)	3,59 (4,52)
Kinderfilm	29	3,79 (5,88)	39,95 (45,44)	10,45 (20,15)	1,13 (0,78)

* Alle Angaben in Mio. US-Dollar; Angaben in Klammern sind Standardabweichungen.
**Berechnung: ROI = Einnahmen/Ausgaben

Tab. 1: Erfolg von Kinofilmen nach Filmgenres

keine Aussage über die Stärke der einzelnen Variableneffekte zu (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 1996, S. 33). Ergänzend wurden daher Korrelationsanalysen zwischen sämtlichen Erfolgsfaktoren und den Erfolgsgrößen berechnet. Die Berechnung erfolgte sowohl für die Gesamtheit der Kinofilme des Jahrgangs 1997 als auch auf der Ebene der einzelnen Genres.[33] Die Ergebnisse der Regressions- und Korrelationsanalysen sind in Tab. 2 bis 5 wiedergegeben.

4.2.2. Einspielergebnis in Deutschland

Betrachtet man zunächst das **Einspielergebnis in Deutschland** ohne Berücksichtigung des Faktors US-Einspiel, dann wird ersichtlich, dass die Varianzerklärung für die gesamte Stichprobe mit 27% z.T. deutlich unter der Varianzerklärung der Teilstichproben für die einzelnen Genres bleibt; dies ist ein Indiz dafür, dass eine aggregierte Analyse von Kinofilmen ohne Berücksichtigung genrespezifische Besonderheiten wenig aussagekräftig ist. Die Hinzuziehung des US-Einspiels als erklärende Variable führt in den meisten Fällen zu einem bemerkenswerten Anstieg der Güte des Modells, wobei dem US-Einspiel insbesondere für die Genres Actionfilm und Komödie eine zentrale Bedeutung im Hinblick auf das deutsche Einspielergebnis zugewiesen werden kann. Wichtigste Einflussgrößen sind in nahezu allen Fällen die Symbolhaftigkeit und die Personalattraktivität. Zwischen den Kritiken der Zeitschrift Cinema und dem Besucherverhalten konnte nur für die Gesamtstichprobe ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Zur Klärung des Zusammenhangs von Filmkritiken und Einspielergebnissen wurde ergänzend der Zusammenhang von Kritiken und dem Einspielergebnis eines Films in der Startwoche berechnet. Hinter dieser Vorgehensweise steht die Überlegung, dass, für den Fall einer „Indikatorfunktion“ von Filmkritiken (vgl. Eliashberg/Shugan, 1997), der Zusammenhang zwischen der Kritik und dem

Kinoerfolg in der Startwoche größer sein muss als zwischen der Kritik und dem über eine längere Periode erzielten Gesamteinspiel. In der Tat fallen die Korrelationen zwischen Kritiken und Startwoche für die Gesamtstichprobe ($r = 0,192$), den Actionfilm ($r = 0,331$) und das Drama ($r = 0,230$) etwas stärker aus als für das Gesamtergebnis, während sich für die Genres Komödie ($r = 0,187$) und Thriller ($r = 0,249$) etwas geringere Korrelationen zeigen; die Unterschiede sind in allen Fällen gering, was keine eindeutige Aussage ermöglicht und die postulierte Indikatorfunktion nicht bestätigt.

Die Qualität eines Films hat im Fall von Actionfilmen und Thrillern einen vergleichsweise starken Einfluss auf die deutschen Besucherzahlen, während für Dramen ein solcher Einfluss überraschenderweise nicht messbar ist. Der Erfolg von Filmdramen wird in starkem Maße von dem Ausmaß an Auszeichnungen beeinflusst, während Auszeichnungen in den anderen Genres entweder nicht vorliegen (Action, Thriller) oder unbedeutend für das Besucherverhalten sind (Komödie).

4.2.3. Einspielergebnis in den USA

Betrachtet man das **US-amerikanische Einspielergebnis** von Filmen, dann wird zunächst ersichtlich, dass die Faktoren des Modells stets (mit Ausnahme des Actionfilm-Genres) einen (z.T. deutlich) höheren Varianzanteil erklären, als es bei dem deutschen Einspielergebnis der Fall war. Bei Filmdramen können mittels der in der Analyse enthaltenen Variablen sogar mehr als 80% der Streuung erklärt werden. Die Bedeutung der Personalattraktivität ist hier größer als auf dem deutschen Filmmarkt; sie weist im Hinblick auf den amerikanischen Kinobesuch in vier von fünf Fällen den stärksten Zusammenhang auf. Zugleich gilt aber auch für das amerikanische Besucherverhalten, dass die Symbolhaftigkeit einen starken Einfluss auf das Besucherverhalten ausübt. Ein sehr starker

Einspielergebnis Deutschland								
	R ^{2**}	Personal*	Budget*	Qualität*	Kritiken*	Auszeichnungen*	Symbol*	US-Einspiel*
Gesamt	.270 (.369)	0,267 ^A	0,264 ^A	0,196 ^A	0,133 ^B	0,048 ^{ns}	0,468 ^A	0,535 ^A
Action	.418 (.769)	0,465 ^A	0,383 ^B	0,365 ^B	0,295 ^{ns}	k.W.	0,413 ^B	0,847 ^A
Drama	.543 (.578)	0,356 ^A	0,273 ^{ns}	0,035 ^{ns}	0,151 ^{ns}	0,438 ^A	0,574 ^A	0,658 ^A
Komödie	.359 (.545)	0,419 ^A	0,464 ^A	0,204 ^{ns}	0,190 ^{ns}	-0,004 ^{ns}	0,439 ^A	0,717 ^A
Thriller	.591 (.649)	0,716 ^A	0,587 ^A	0,396 ^{ns}	0,284 ^{ns}	k.W.	0,129 ^{ns}	0,712 ^A

Legende: * = Werte sind jeweils Korrelationskoeffizienten nach Pearson. ** = Erklärte Varianz als Ergebnis einer linearen Regressionsanalyse mit den genannten Variablen. Wert vor der Klammer: Regression ohne US-Einspiel; Wert in der Klammer: Regression mit US-Einspiel. A = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,01$. B = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,05$. ns = Werte sind nicht signifikant. k.W. = keine Werte vorhanden.

Tab. 2: Erklärung des Einspielergebnisses von Kinofilmen in Deutschland

Einspielergebnis USA							
	R ^{2**}	Personal	Budget*	Qualität*	Kritiken*	Auszeichnungen*	Symbol*
Gesamt	.557	0,582 ^A	0,582 ^A	0,210 ^A	0,041 ^{ns}	0,019 ^{ns}	0,465 ^A
Action	.492	0,465 ^A	0,383 ^B	0,365 ^B	0,285 ^{ns}	k.W.	0,413 ^B
Drama	.809	0,413 ^A	0,506 ^B	0,309 ^B	0,129 ^{ns}	0,585 ^A	0,500 ^A
Komödie	.637	0,652 ^A	0,586 ^A	0,290 ^B	0,169 ^B	0,009 ^{ns}	0,446 ^A
Thriller	.720	0,660 ^A	0,635 ^A	0,556 ^A	0,170 ^{ns}	k.W.	0,162 ^{ns}

Legende: * = Werte sind jeweils Korrelationskoeffizienten nach Pearson. ** = Erklärte Varianz als Ergebnis einer linearen Regressionsanalyse mit den genannten Variablen. Wert vor der Klammer: Regression ohne US-Einspiel; Wert in der Klammer: Regression mit US-Einspiel. A = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,01$. B = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,05$. ns = Werte sind nicht signifikant. k.W. = keine Werte vorhanden.

Tab. 3: Erklärung des Einspielergebnisses von Kinofilmen in den USA

Zusammenhang kann in sämtlichen Stichproben für das Budget festgestellt werden; bei Dramen ist dieser Einfluss sogar stärker als der von Personalattraktivität und Symbolhaftigkeit. Der Zusammenhang von Filmkritiken und dem Besucherverhalten ist schwächer als in Deutschland. Zugleich zeigt die differenzierte Betrachtung hier, dass für den amerikanischen Filmmarkt der Zusammenhang zwischen Kritiken und Starteinnahmen durchgängig deutlich stärker ausfällt als zwischen Kritiken und dem Gesamteinspiel eines Films ($r_{\text{Gesamt}}=0,354$, $r_{\text{Action}}=0,301$, $r_{\text{Drama}}=0,362$, $r_{\text{Komödie}}=0,392$, $r_{\text{Thriller}}=0,264$), was die Interpretation der Kritik als verhaltensrelevanter Stimulus des Kunden bestärkt. Für das Konstrukt Qualität sind alle Korrelationen vergleichsweise stark und signifikant. Ebenso wie in Deutschland ist der Einfluss von Auszeichnungen nur im Fall von Dramen spürbar.

4.2.4. Gewinn in den USA

Im Hinblick auf den **US-amerikanischen Gewinn** als Indikator für den Erfolg eines Filmes erscheint zunächst

bemerkenswert, dass (bezogen auf die betrachteten Filmgenres) zwischen 45% und 85% der Variable Gewinn durch die einbezogenen Variablen erklärt werden. In allen Fällen spielen die Faktoren Qualität und Kritiken eine überragende Rolle für den erzielten Gewinn; der Einfluss von Personalattraktivität und Symbolhaftigkeit ist überwiegend positiv, fällt hier aber weit schwächer aus als bei der isolierten Betrachtung von Marktzielen.

4.2.5. Return on Investment in den USA

Wie Tab. 5 zeigt, erklären die im Modell enthaltenen Variablen auch einen hohen Anteil des US-amerikanischen **ROI** der betrachteten Kinofilme. Für die einzelnen Teilstichproben werden zwischen 59% und 67% der Varianz des ROI erklärt. Der geringe Wert für die Gesamtstichprobe von 0,12 verdeutlicht wiederum, dass eine Aggregation der Filmgenres wenig aussagekräftig ist. Analog zur Zielgröße Gewinn weisen die Variablen Qualität und Kritiken einen starken positiven Zusammenhang auf, wobei dieser hier z.T. sogar noch stärker aus-

Gewinn USA							
	R ^{2**}	Personal*	Budget*	Qualität*	Kritiken*	Auszeichnungen*	Symbol*
Gesamt	,312	0,304 ^A	0,062 ^{ns}	0,393 ^A	0,407 ^A	0,067 ^{ns}	0,282 ^A
Action	,448	0,320 ^{ns}	0,105 ^{ns}	0,283 ^{ns}	0,541 ^A	k.W.	0,277 ^{ns}
Drama	,862	-0,123 ^{ns}	-0,333 ^{ns}	0,423 ^B	0,728 ^A	0,695 ^A	0,360 ^{ns}
Komödie	,598	0,289 ^{ns}	0,168 ^{ns}	0,558 ^A	0,374 ^B	-0,143 ^{ns}	0,177 ^{ns}
Thriller	,534	0,278 ^{ns}	0,179 ^{ns}	0,649 ^A	0,389 ^{ns}	k.W.	0,152 ^{ns}

Legende: * = Werte sind jeweils Korrelationskoeffizienten nach Pearson. ** = Erklärte Varianz als Ergebnis einer linearen Regressionsanalyse mit den genannten Variablen. A = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,01$. B = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,05$. ns = Werte sind nicht signifikant. k.W. = keine Werte vorhanden.

Tab. 4: Erklärung des Gewinns von Kinofilmen in den USA

ROI USA							
	R ^{2**}	Personal*	Budget*	Qualität*	Kritiken*	Auszeichnungen*	Symbol*
Gesamt	,118	-0,078 ^{ns}	-0,272 ^A	0,186 ^B	0,259 ^A	0,040 ^{ns}	0,007 ^{ns}
Action	,608	0,062 ^{ns}	-0,314 ^{ns}	0,069 ^{ns}	0,637 ^A	k.W.	0,111 ^{ns}
Drama	,590	-0,286 ^{ns}	-0,301 ^{ns}	0,476 ^B	0,501 ^B	0,556 ^B	0,150 ^{ns}
Komödie	,229	-0,327 ^{ns}	-0,432 ^B	0,246 ^{ns}	0,263 ^{ns}	-0,093 ^{ns}	-0,144 ^{ns}
Thriller	,673	0,353 ^{ns}	0,349 ^{ns}	0,710 ^A	0,402 ^{ns}	k.W.	0,279 ^{ns}

Legende: * = Werte sind jeweils Korrelationskoeffizienten nach Pearson. ** = Erklärte Varianz als Ergebnis einer linearen Regressionsanalyse mit den genannten Variablen. A = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,01$. B = Werte sind signifikant mit $\alpha < 0,05$. ns = Werte sind nicht signifikant. k.W. = keine Werte vorhanden.

Tab. 5: Erklärung des Return on Investment (ROI) von Kinofilmen in den USA

fällt. Auszeichnungen haben lediglich einen – wenn auch starken – Einfluss auf den ROI von Dramen, für die Rentabilität der anderer Genres sind sie ohne Bedeutung. Das Filmbudget weist erwartungsgemäß einen vergleichsweise starken **negativen** Einfluss auf den ROI aus, d.h. mit zunehmenden Produktionskosten sinkt die Rentabilität eines Filmprojektes.

4.3. Diskussion

Eine zentrale Erkenntnis der geschilderten Resultate besteht darin, dass Erfolgsfaktoren von Kinofilmen **keine generelle Gültigkeit** aufweisen, sondern vielmehr stark mit den verschiedenen Filmgenres variieren. Die Komplexität des Erfolgsbegriffs und die aus den Ergebnissen ersichtlich werdende unterschiedliche Wirkungsweise einzelner Faktoren für Besucherzahlen, Gewinn und Return on Investment (ROI) erfordern eine differenzierte Betrachtung.

4.3.1. Länderbezogene Unterschiede

Die Ergebnisse der Untersuchung ermöglichen indes das Aufzeigen grundlegender Zusammenhänge im Hinblick auf den Erfolg von Kinofilmen. Eine wichtige Erkenntnis kann darin gesehen werden, dass der Erfolg von Kinofilmen in Deutschland und den USA auf **spezifischen Wirkungszusammenhängen** basiert. Bemerkenswert ist hier zunächst, dass die Modellvariablen den Erfolg von

Filmen in den USA weitaus besser erklären als den Erfolg in Deutschland. Eine Begründung dieses Ergebnisses kann darin gesehen werden, dass der Kinostart von Spielfilmen in den meisten Fällen zeitlich nach dem US-Start erfolgt und der Erfolg eines Filmes in den USA eine Art „Meta-Determinante“ für das deutsche Besucherverhalten darstellt, was auch durch entsprechende Korrelationen eindrucksvoll bestätigt wird. Der Einfluss des US-Erfolges auf das deutsche Besucherverhalten kann dabei auf zwei Wegen erfolgen: zum einen über eine entsprechende deutsche Medienberichterstattung, die sowohl Erfolge als auch Misserfolge von Kinofilmen in den USA thematisiert. Zum anderen lässt sich in der Praxis beobachten, dass Verleihfirmen in Deutschland ihre Marketingaktivitäten am US-Erfolg eines Films orientieren. So werden Filme, die in den USA Misserfolge waren, zurückhaltend beworben und auf diese Weise ein Misserfolg auf dem deutschen Markt prädisponiert.

Des Weiteren zeigt die Analyse auch Abweichungen bezüglich der **Wichtigkeit einzelner Faktoren** für die deutschen und amerikanischen Besucherzahlen, wobei die Unterschiede die zuvor angestellten Überlegungen zum Einfluss kultureller Differenzen zwischen den USA und Deutschland auf die Relevanz einzelner Erfolgsfaktoren weitgehend bestätigen. Im Hinblick auf die Personalattraktivität ebenso wie beim Filmbudget fällt der Einfluss in den USA stärker aus als in Deutschland. In diesem Zusammenhang ist aber auf die Mehrdeutigkeit

der Variable Budget hinzuweisen: neben der kommunikativen Wirkung ist sie auch eng mit anderen produktinherenten Stimuli, z.B. der Personalattraktivität verbunden. Die Daten zeigen zudem bei Dramen einen stärkeren Einfluss von Academy Awards auf das amerikanische als auf das deutsche Besucherverhalten; insofern übertrifft offensichtlich die stärkere gesellschaftliche Bedeutung des Preises den Stellenwert des Zeitpunktes der Preisverleihung. Die Ergebnisse bieten zahlreiche Ansatzpunkte für ein **differenziertes Marketing**; so ist die Betonung von Stars und Regisseuren in den USA für zahlreiche Genres von zentraler Bedeutung, während in Deutschland ergänzend andere Merkmale in den Mittelpunkt der Kommunikationsmaßnahmen gestellt werden sollten.

4.3.2. Qualität und Symbolhaftigkeit als Schlüsselvariablen

Fällt der Blick auf den Gewinn und den ROI als wichtige ökonomische Zielgrößen, dann zeigt die Analyse, dass die Qualität von Filmen in Verbindung mit Kritiken und (im Fall von Dramen) Auszeichnungen jeweils die wichtigste Determinante darstellt. Eine wesentliche Erkenntnis der Untersuchung besteht folglich darin, dass es sich ökonomisch auszuzahlen scheint, **qualitativ hochwertige Filme** zu machen. Während die Analyse zeigt, dass zumindest im amerikanischen Filmmarkt Filmkritiken den Starterfolg von Filmen beeinflussen, was den Ergebnissen der Studie von *Eliashberg/Shugan* (1997) widerspricht, belegen die Ergebnisse interessanterweise auch, dass Kritiken mit dem Gewinn und der Rentabilität eines Films weitaus stärker korrelieren als mit der Einnahmeseite.

Ein überwiegend positiver Einfluss auf den ROI kann ansonsten nur noch für die **Symbolhaftigkeit** von Filmen festgestellt werden. Dies überrascht insofern nicht, da hier grundlegende Erkenntnisse zur Positionierung und Markierung auf den Filmsektor übertragen und zur Erklärung angeführt werden können. Die Personalattraktivität hingegen beeinflusst zwar das Besucherverhalten positiv, schmälert jedoch die Rentabilität von Kinofilmen in Bezug auf das US-Einspiel. Offensichtlich übersteigt die mit der Verpflichtung von Stars verbundene Kostenwirkung in vielen Fällen deren Attraktivitätswirkung. Insofern ist *Bill Mechanic*, dem Präsidenten der Produktionsfirma 20th Century Fox, beizupflichten, wenn er feststellt: „Viele Leute in Hollywood verdienen wahnsinnig viel Geld. Das Problem ist nur, dass es nicht die sind, die das Filmgeschäft betreiben. Wenn ein Star einen Haufen Geld absahnt, ist das gut für ihn, aber schlecht für das System. Die Millionen, die Schauspieler, Regisseure, Trickkünstler und die Werbeindustrie abzapfen, fehlen uns [den Studios]“ (zit. nach *Müller v. Blumencron/Hüetlin*, 1999, S. 100). Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die Rentabilität der Erfolgsfaktoren in Bezug auf das weltweite Einspiel höher liegt als im (hier vorliegenden) Fall der Beschränkung auf US-Einnahmen.

5. Ausblick

Die Herstellung von Kinofilmen ist mit enormen finanziellen Investitionen verbunden und zugleich durch ein hohes Maß an Risiko gekennzeichnet. Trotz ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung handelt es sich bei Kinofilmen um ein marketingwissenschaftlich bisher weitgehend vernachlässigtes Untersuchungsfeld. Ziel dieses Beitrages war es daher, mögliche Erfolgsfaktoren von Kinofilmen im Rahmen einer deduktiven Analyse zu identifizieren und die Plausibilität der getroffenen Annahmen anhand einer empirischen Studie zu überprüfen. Die Ergebnisse der Untersuchung tragen dazu bei, einen nennenswerten Teil des ökonomischen Erfolges von Kinofilmen zu erklären, sodass das entwickelte Erfolgsfaktorenmodell als eine geeignete Grundlage für ein theoriegeleitetes marktorientiertes Management von Kinofilmen angesehen werden kann. Zugleich wird ersichtlich, dass der Erfolg von Kinofilmen in starkem Maße genrespezifische Züge aufweist und der Stellenwert von Erfolgsfaktoren zwischen Deutschland und den USA z.T. ganz erheblich variiert.

Mit der hier geschilderten Studie sind indes einige Limitationen verbunden, die es im Hinblick auf die angestrebte Aufzeigung von branchenbezogenen Gesetzmäßigkeiten in zukünftigen Untersuchungen zu berücksichtigen gilt:

- **Erweiterung der Datengrundlage.** Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung basieren auf der Auswertung eines einzelnen Filmjahrgangs. Hier muss es als wünschenswert erachtet werden, die Stabilität der gewonnenen Erkenntnisse im Zeitablauf zum Gegenstand weiterführender Studien zu machen.
- **Vertiefung ausgewählter Aspekte.** Die vorliegende Untersuchung zeigt einen Bezugsrahmen des Erfolges von Kinofilmen auf. Um das Verständnis des Kinoerfolgs weiter zu steigern, bedarf es einer differenzierten Analyse von Einzelaspekten, so z.B. des komplexen Konzeptes „Symbolhaftigkeit“.
- **Einbeziehung weiterer Konstrukte.** Die Anlage der empirischen Studie als Sekundärerhebung hat die Nichtberücksichtigung einzelner Modellvariablen zur Folge. In zukünftigen primäranalytischen Studien sollten insbesondere die Daten über die Marketingaufwendungen und das Kommunikationsverhalten der Kinobesucher (Mundwerbung) zu einzelnen Filmen ergänzt werden.
- **Methodische Grenzen.** Die hier verwendeten Analyseverfahren unterstellen lineare Zusammenhänge zwischen den Variablen und haben überwiegend bivariaten Charakter. Die damit verbundenen Limitationen (vgl. *Homburg*, 1995) sollten in zukünftigen Untersuchungen durch den Einsatz komplexerer Analysemethoden (z.B. neuronale Netze, Kausalanalyse) überwunden werden. Eine solche Form der Datenanalyse ist indes eng an die Verfügbarkeit primäranalytisch erhobener Daten gebunden.

Die geschilderten Ergebnisse erscheinen grundsätzlich geeignet, das Verständnis des ökonomischen Erfolgs von Kinofilmen zu steigern. Allerdings sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei den identifizierten Erfolgsfaktoren um vergleichsweise komplexe Faktorenbündel handelt, deren Konkretisierung jeweils ein hohes Maß an Kreativität und künstlerischem Sachverstand erfordert. Insbesondere trifft dies für das Merkmal der „Qualität“ von Filmen zu, das ein Höchstmaß an individueller Ausgestaltung impliziert. Um eine „Erfolgsformel“ im strengen Sinne kann es sich bei den geschilderten Ergebnissen folglich nicht handeln.

Zudem gilt auch für Kinofilme die grundsätzliche Feststellung des Innovationsmanagements, der zufolge solche Produkte den größten Erfolg versprechen, die ein hohes Maß an Neuigkeit (bei größtem Risiko) aufweisen („really-new products“; vgl. *Urban/Weinberg/Hauser*, 1996). Die gekonnten Abweichungen von Konventionen und scheinbar sicheren Erfolgsmustern führen zu jener Überraschung auf Seiten der Zuschauer, die einen Kinofilm zu einem gesellschaftlichen Ereignis und entsprechend erfolgreich werden lässt. Auch in Zukunft werden sich daher aus guten Gründen Produzenten finden, die riskante und innovative Projekte unterstützen. Die hier gewonnen Erkenntnisse können ihnen dabei Hilfestellung leisten, nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Anmerkungen

- [1] Die im Text verwendeten Titelangaben beziehen sich stets auf den Originaltitel des Films. Nähere Informationen zu den Filmen finden sich im Internet unter <http://www.imdb.com>.
- [2] Folglich erscheint es nur konsequent, wenn der Produzent *Jerry Bruckheimer* unlängst den „teuersten Film aller Zeiten“ angekündigt hat. Die geplante Verfilmung des japanischen Angriffs auf Pearl Harbour soll ein Budget von 225 Mio. Dollar aufweisen. Vgl. o.V., 1999c.
- [3] HEAVEN'S GATE: Kosten: ca. 44 Mio. Dollar, Einnahmen: ca. 1,5 Mio. Dollar; ONE FROM THE HEART: Kosten: ca. 26 Mio. Dollar, Einnahmen: ca. 1 Mio. Dollar; ISHTAR: Kosten: ca. 55 Mio. Dollar, Einnahmen: ca. 7,7 Mio. Dollar; PIRATES: Kosten: ca. 31 Mio. Dollar, Einnahmen: ca. 1 Mio. Dollar.
- [4] Auf Grund des Flops von HEAVEN'S GATE musste die Produktionsfirma United Artists im Jahre 1980 Konkurs anmelden. Im Fall seines Films ONE FROM THE HEART ereilte dasselbe Schicksal die Zoetrope-Studios des Starregisseurs *Francis Ford Coppola*.
- [5] So wird früheren Präsidenten der Columbia Studios, *Harry Cohn*, die Aussage zugeschrieben: „I have a foolproof device for judging whether a picture is good or bad. If my fanny squirms, it's bad. If my fanny doesn't squirm, it's good. It's as simple as that“ (*Jowett*, 1985, S. 21).
- [6] Das „Kinoerlebnis“ entsteht als Resultat der Interaktion des Konsumenten mit seiner Umgebung und dem gezeigten Film im Kopf des Zuschauers. Die Wahrnehmung und Bewertung des Films wird dabei erheblich von Einflüssen der Umgebung (so den Begleitperson(en) und -umständen, dem Verhalten anderer Konsumenten) und persönlichen Faktoren des Konsumenten (Stimmung, kognitive und emotionale Fähigkeiten, Involvement) beeinflusst.
- [7] Entsprechend wird von Kinoleitern weniger cineastische Kompetenz gefordert als vielmehr die Fähigkeit zum Management eines Veranstaltungsbetriebes. Vgl. die entsprechenden Stellenanzeigen auf der Homepage der CinemaxX AG (www.cinemaxx.de).
- [8] Filmwirtschaftliche Studien prognostizieren einen zukünftigen Marktanteil von 80% für Multiplex-Kinos, die einen einheitlich hohen technischen Standard Gewähr leisten. Vgl. o.V., 1998, S. 6.
- [9] In den Preisverhandlungen zwischen den Filmverleihunternehmen und den Filmtheaterbetreibern spielt dagegen die Qualität eines Films und die sich daraus ergebende Einschätzung des Besucherpotenzials eine große Rolle. Beispielhaft lässt sich hier der Streit um die Verleihkonditionen für STAR WARS: EPISODE I nennen.
- [10] So wird der Inhalt des Holocaust-Dramas SCHINDLER'S LIST durch den Satz „Wer nur ein Menschenleben rettet, rettet die ganze Welt“ prägnant vermittelt. Die Aussage „Im Weltall hört dich niemand schreien“ lässt den innovativen Charakter des Films ALIEN als Mischung aus Horror- und Science Fiction-Film deutlich werden.
- [11] Ein besonders bemerkenswertes Beispiel für den Einsatz von Logos im Rahmen der Filmvermarktung stellt der Film JURASSIC PARK dar. Hier wurde das für das im Film geschilderte Unternehmen entwickelte Logo (Fiktionsebene) zugleich für die Kommunikation des Films selbst verwendet und zum Marken-/Firmenzeichen desselben aufgebaut (Realebene).
- [12] Die zeitliche Lücke zwischen den Startterminen ist zum einen technisch bedingt (Synchronisation) zu anderen können auch marketingstrategische Überlegungen zu einer Verschiebung des Starttermins führen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der vergleichsweise lange Zeitraum die Gefahr birgt, dass kurzfristige Modetrends (sog. „Hypes“) zum deutschen Starttermin bereits als „out“ gelten und sich das Interesse der Zuschauer in der Zwischenzeit anderen Phänomenen zugewendet hat. Vor diesem Hintergrund wird das Bemühen der Filmindustrie nachvollziehbar, den Zeitraum zwischen US- und Deutschlandstart zu verkürzen.
- [13] „[Der Produzent, Regisseur und Star *Clint Eastwood*, d.V.] is very conscious that movies are a collaborative medium, which is why when he directs he does not take a proprietary credit ('a *Clint Eastwood* film')“ (*Schickel*, 1996, S. 15).
- [14] Insofern handelt es sich bei der Mitwirkung des Stars um eine Sucheigenschaft, denn der Konsument hat die Möglichkeit, vor dem Kinobesuch zu prüfen, ob das gewünschte Qualitätsmerkmal im Produkt enthalten ist.
- [15] *Bernd Eichinger* ist als Produzent erfolgreicher Romanverfilmungen bekannt geworden (DAS BOOT, DIE UNENDLICHE GESCHICHTE, DER NAME DER ROSE). *Jerry Bruckheimer* hat (z.T. mit seinem verstorbenen Partner *Don Simpson*) eine Reihe erfolgreicher Action-Filme produziert, die ähnliche inhaltliche und ästhetische Muster aufweisen (BEVERLY HILLS COP I & II, TOP GUN, DAYS OF THUNDER, THE ROCK, CON AIR, ARMAGEDDON). Vgl. *Orlin/Lackner*, 1998, S. 80f.
- [16] In einzelnen Fällen beeinflusst auch der Drehbuchautor das Besucherverhalten. Allerdings ist dieser Einfluss vor allem dann gegeben, wenn der Drehbuchautor zugleich die (Roman-)Vorlage des Filmes beigesteuert hat (z.B. *Stephen King*, *Michael Crichton*); er soll folglich hier vernachlässigt werden.
- [17] „*Mann* [der Regisseur, d.A.] hat die Chance ergriffen, ein altes Wunschprojekt erneut, und diesmal adäquat, zu realisieren... Es ist verblüffend (und ungemein lehrreich) zu sehen, wie die gleichen Szenen an Substanz gewinnen und teilweise überhaupt erst funktionieren, wenn sie mit...dem nötigen Aufwand inszeniert sind, wenn Schauspieler wie *De Niro*, *Pacino*...den Figuren Leben einhauchen“ (*Schnelle*, 1996, S. 29).
- [18] Seine Unzufriedenheit über die Arbeitsbedingungen und die daraus resultierende mangelnde Motivation bei der Nachbearbeitung von BLADE RUNNER bringt der Schauspieler *Harrison Ford* deutlich zum Ausdruck: „I had never read this material before. I had no chance to participate in it, so I simply

- read it. I was very, very unhappy with their choices and with the quality of the material". Vgl. o.V., 1999b.
- [19] So finden sich etwa Werbeaussagen wie „Die lustigste Komödie des Sommers“ und „Der beste Film seit langem“.
- [20] Bei letzteren handelt es sich um von der Produktionsfirma im Verlaufe der Dreharbeiten hergestellte pseudo-dokumentarische Werbefilme, die vom Zuschauer auf Grund der Form eher als redaktionelle Hintergrundberichte wahrgenommen werden (vgl. *Friedman*, 1992, S. 294).
- [21] Innerhalb der ersten 5 Tage nach Veröffentlichung des Filmtrailers zu *STAR WARS: EPISODE I* im Internet wurden 3,5 Mio. Kopien heruntergeladen, mittlerweile sind es über 10 Mio Downloads (vgl. *Lucasfilm*, 1999).
- [22] So wurde im Fall des mit einem minimalen Etat von 50.000 Dollar produzierten Horrorfilms *BLAIR WITCH PROJECT* auf einer Website eine fiktive Vorgeschichte kreiert, die dem Film einen dokumentarischen Charakter gab. Die einsetzende Mundwerbung hat dazu geführt, dass der Film (unter Verzicht auf jegliche traditionelle Werbung) allein in den USA ein Einspielergebnis von 130 Mio. Dollar erzielte. „*BLAIR WITCH PROJECT* ist das deutlichste Beispiel für ein neues Phänomen: Der Erfolg des Films wird nicht von einer konventionellen Werbekampagne, sondern einer Website...angetrieben“ (*Graaf*, 1999).
- [23] Daneben existieren in Deutschland noch zahlreiche Filmbesprechungen, die die genannten Kriterien nicht oder nur teilweise erfüllen, da sie sich darauf beschränken, die in den Pressematerialien des Verleihs genannten Informationen wiederzugeben (z.B. McDonalds Kino News). Sie fallen in den Grenzbereich zwischen Filmkritik und unternehmerischer Filmwerbung und stellen folglich keinen **eigenständigen** Erfolgsfaktor dar.
- [24] So finden sich in der Internet Movie Database rund 2000 Zuschauer-Besprechungen des Film *STAR WARS: EPISODE I* (Stand: Dezember 1999).
- [25] So ist die Entwicklung des Kinofilms zu einem Massenmedium untrennbar mit dem Ort **Hollywood**, eigentlich ein Stadtteil von Los Angeles, verbunden; in Deutschland hingegen wurde der traditionsreiche Filmkonzern UFA nach dem 2. Weltkrieg aus politischen Gründen zerschlagen (vgl. *Kreimeier*, 1995)
- [26] Die Daten wurden aus verschiedenen Quellen entnommen. Neben der filmwirtschaftlichen Fachzeitschrift *blickpunkt:film* kam vor allem der umfangreichen Internet-Datenbank Internet Movie Database (<http://www.imdb.com>) eine zentrale Rolle im Rahmen der Datengewinnung zu.
- [27] Gerade US-amerikanische („Hollywood-“)Filme werden i.d.R. mit dem Blick auf eine mehrstufige, internationale Verwertung konzipiert. Demzufolge lässt die Beschränkung auf die US-amerikanische Kinoverwertung keine Aussagen über die **Gesamtrentabilität** der Filme zu. Im Rahmen dieser Untersuchung ist der landesspezifische ROI jedoch eine praktikable Größe, um die genrespezifischen Einflüsse der Erfolgsfaktoren auf die Rentabilität von Kinofilmen zu approximieren.
- [28] Es handelte sich dabei zum einen um den *Movie & Video Guide* von *Maltin* (1999), zum anderen um den *Video Movie Guide* von *Martin/Porter* (1998). Beide Bücher werden am Ende jedes Jahres herausgegeben und enthalten Bewertungen sämtlicher in den US-Kinos angelaufener Spielfilme. Als Indikator für die Qualität von Filmen erscheinen sie deshalb als besonders geeignet, da sie (a) die gesellschaftliche Reaktion auf einen Spielfilm in ihr Urteil integrieren, und (b) speziell als Wegweiser („movie goer companion“) für das filminteressierte Publikum im Rahmen der Video- und TV-Auswertung von Filmen intendiert sind und somit ihr Erfolg auf der Akzeptanz der Urteile durch breite Zuschauergruppen basiert. Die 4- bzw. 5-stufigen Skalen wurden mittels Gewichtung vereinheitlicht.
- [29] Dabei handelte es sich um die Tageszeitungen Los Angeles Times, New York Times, Chicago Sun-Times und US-Today sowie um die Wochenzeitschriften Newsweek, Time Magazine und Rolling Stone.
- [30] Cinema ist die auflagenstärkste Kinozeitschrift Europas (vgl. *Cinema*, 1999).
- [31] Der Preis für den besten Film wurde mit 50 Punkten bewertet, die Preise für den besten Hauptdarsteller, den besten Regisseur und die beste Hauptdarstellerin mit jeweils 25 Punkten. Für Nominierungen wurde jeweils ein Fünftel der genannten Punkte vergeben.
- [32] Diese Effekte sind z.T. modellinhärent (Qualität und Kritiken), z.T. sachlogisch begründet (so steigt mit der Personalattraktivität i.d.R. auch das Budget eines Films).
- [33] Dabei wurde eine Beschränkung auf die Genres Actionfilm, Drama, Komödie und Thriller vorgenommen. Die Genres Horrorfilm und Science Fiction wiesen eine zu geringe Stichprobengröße auf (4 bzw. 8 Filme); für das Genre Kinderfilm gelten auf Grund der spezifischen Zielgruppe und deren Präferenz- und Wahrnehmungssystemen besondere Regeln, deren Erörterung den Rahmen dieses Beitrages sprengt hätte.

Literaturverzeichnis

- Anderson, E. W.* (1998): Customer Satisfaction and Word of Mouth, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1, 1998, No. 1, S. 5–17
- Arnold, D.* (1992): *Modernes Markenmanagement*, Wien 1992.
- Assael, H.* (1998): *Consumer Behavior and Marketing Action*, 6. Aufl., Cincinnati 1998.
- Austin, B. A.* (1989): *Immediate Seating – A Look at Movie Audiences*, Belmont 1989.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.* (1996): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 8. Aufl., Berlin 1996.
- Blum, S.* (1992): *Merchandising*, in: Squire, J. E. (Hrsg.): *The Movie Business Book*, 2. Aufl., New York 1992, S. 407–413.
- Böcker, F.* (1991): *Marketing*, 4. Aufl., Stuttgart 1991.
- Bruhn, M.; Stauss, B.* (Hrsg.) (1999): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Chase, R.; Tansik, D.* (1983): *The Customer Contact Model for Organization Design*, in: *Management Science*, Vol. 29, 1983, No. 9, S. 1037–1050.
- Cinema* (1999): Homepage der Zeitschrift Cinema, <http://www.cinema.de>, abgerufen am 15.7.1999.
- Dick, A. S.; Basu, K.* (1994): *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, 1994, No. 2, S. 99–113.
- Dodds, J. C.; Holbrook, M. B.* (1988): *What's an Oscar worth? An Empirical Estimation of the Effects of Nominations and Awards on Movie Distribution and Revenues*, in: *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*, Vol. 4, 1988, S. 72–87.
- Egger, J.* (1999): *Rendezvous mit dem Flop: Jürgen Egger im Gespräch mit Martin Brest, dem Regisseur von „Meet Joe Black“*, in: *steady cam*, o. Jg., 1999, Heft 37, S. 109–113.
- Ehleben, H.* (1997): *Die Leinwand knistert wieder*, in: *Der langfristige Kredit*, 48. Jg., 1997, Heft 24, S. 791–794.
- Eliashberg, J.; Shugan, S.M.* (1997): *Film Critics: Influencers or Predictors?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1997, No. 2, S. 68–78.
- Felsmann, D.* (1998): *Persönliches Gespräch mit Dirk Felsmann, Geschäftsleiter Filmeinkauf, H.-J. Flebbe Filmtheater GmbH & Co.* zum Thema „Erfolgsfaktoren von Kinofilmen“ am 28.11.1998 in Hamburg.
- Fleischhauer, J.; Müller v. Blumencron, M.* (1999): *Kassensturz in Hollywood*, in: *Der Spiegel*, 52. Jg., 1999, Heft 16, S. 84–86.
- Frank, B.* (1993): *Zur Ökonomie der Filmindustrie*, Hamburg 1993.
- Friedman, R. G.* (1992): *Motion Picture Marketing*, in: Squire, J. E. (Hrsg.): *The Movie Business Book*, 2. Aufl., New York 1992, S. 291–305.
- Gehrs, O.; v. Hammerstein, K.; Sobolla, B.; Weingarten, S.* (1999): *Goldrausch in der Kinowelt*, in: *Der Spiegel*, 52. Jg.,

- 1999, Heft 40, S. 284–287.
- Graaf, V. (1999): Netz und Nützlichkeit: Internet als Klatschmaschine – wie ein Horrorfilm zum Hit wurde, in: Süddeutsche Zeitung vom 30.7.1999, http://www.sueddeutsche.de/aktuell/feuille_m.htm, abgerufen am 30.7.1999.
- Gray, B. (1999): Star Power List, <http://www.boxofficemojo.com/starpower.html>, abgerufen am 10.1.1999.
- Hennig-Thurau, Th.; Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 14, 1997, December, S. 737–764.
- Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): *Dienstleistungs-Marketing*, Wiesbaden 1989, S. 5–44.
- Homburg, Ch. (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten, Wiesbaden 1995.
- Jedidi, K.; Krider, R. E.; Weinberg, C. (1998): Clustering at the Movies, in: *Marketing Letters*, Vol. 4, 1998, No. 9, S. 393–405.
- Jeschke, K. (1992): Stichwort Mund-Werbung, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens großes Marketing-Lexikon*, München 1992, S. 796–797.
- Jowett, G. (1985): Giving Them What They Want: Movie Audience Research Before 1950, in: *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*, Vol. 1, 1985, S. 19–36.
- Kaas, K. P.; Busch, A. (1996): Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten: Theoretische Konzeption und empirische Validierung in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., 1996, H. 4, S. 243–252.
- Kreimeier, K. (1995): *Die Ufa-Story: Geschichte eines Filmkonzerns*, München 1995.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (1996): *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., München 1996.
- Lieberman, D. (2000): At the Movies: Full Bar, Prime Rib, Recliners, in: *USA Today*, 23.03.00, S. 1B-2B.
- Lucasfilm (1999): Homepage zum Film „STAR WARS – EPISODE I“, <http://www.starwars.com/episode-i>, abgerufen am 28.7.1999.
- Maltin, L. (Hrsg.) (1998): *Movie and Video Guide 1999 Edition*, New York 1998.
- Martin, M.; Porter, M. (Hrsg.) (1998): *Video Movie Guide 1999*, New York 1998.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (1995): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, Wiesbaden 1995.
- Meyer, A. (1986): *Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele*, 2. Aufl., Augsburg 1986.
- Meyer-Henschel, G. (1992): Stichwort Gestaltpsychologie, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens großes Marketing-Lexikon*, München 1992, S. 371.
- Monaco, J. (1980): *Film verstehen – Kunst, Technik, Sprache, Geschichte und Theorie des Films*, Hamburg 1980.
- Müller v. Blumencron, M.; Hüetlin, T. (1999): „Titanic“ hat uns die Augen geöffnet“ – Bill Mechanic, Chef der 20th Century-Fox-Studios, über Millionengagen der Schauspieler und die Krisenstimmung in Hollywood, in: *Der Spiegel*, 52. Jg., 1999, Heft 23, S. 100–104.
- Müller, H.; Ceviz, S. (1993): Wirkung von Trailern: Ein Feldexperiment zur Werbung für Kinofilme, in: *Marketing ZFP*, 15 Jg., 1993, Heft 2, S. 87–94.
- o.V. (1998): Kinostudie: Markt mit darwinistischen Zügen, in: *Filmecho/Filmwoche*, o. Jg., 1998, Heft 39, S. 6–8.
- o.V. (1999a): „Titanic“: Neuer Rekord, in: *Spiegel Online*, <http://www.spiegel.de/kultur/kino/aktuell/titanicmeld.html>, abgerufen am 10.2.1999.
- o.V. (1999b): Ford disses Blade Runner, in: *Mr. Showbiz News* vom 5. Oktober 1999, http://mrshowbiz.go.com/news/Todays_Stories/991005/ford100599.html, abgerufen am 7.10.1999.
- o.V. (1999c): Report: Disney Film To Cost More Than Titanic, in: *Internet Movies Database Movie & TV News*, www.imdb.com, abgerufen am 17.9.1999.
- o.V. (2000): Besuchertrends, in: *epd-film*, 17. Jg., 2000, Heft 2, S. 2.
- Orlin, S.; Lackner, D. (1998): The Demolition Man – Interview mit Jerry Bruckheimer, in: *Cinema*, o. Jg., 1998, Heft 8, S. 76–81.
- Roth, W. (1999): Lola rennt, aber nicht überall: Erfolge und Misserfolge des deutschen Films im Ausland, in: *epd-film*, 16. Jg., 1999, Heft 10, S. 13–15.
- Rust, R. T.; Oliver, R. L. (Hrsg.) (1994): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks 1994.
- Sawhney, M. S.; Eliashberg, J. (1996): A Parsimonious Model for Forecasting Gross Box-Office Revenues of Motion Pictures, in: *Marketing Science*, Vol. 15, 1996, No. 2, S. 113–131.
- Schickel, R. (1996): *Clint Eastwood: A Biography*, New York 1996.
- Schnelle, F. (1996): Schöne kühle Welt: Über Michael Mann und seinen neuen Thriller Heat, in: *epd-film*, 13. Jg., 1996, Heft 3, S. 22–29.
- Schröder, N. (1995): *Filmindustrie*, Hamburg 1995.
- Seeßlen, G. (1998): Der Höhenflug des sinkenden Schiffs: Das Medienereignis „Titanic“, in: *epd-film*, 15. Jg., 1998, Heft 5, S. 8–9.
- Singh, J. (1988): Consumer Complaint Intentions and Behavior: A Review and Prospect, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988, January, S. 93–107.
- SPIO (Hrsg.) (1998): *Filmstatistisches Taschenbuch 1998*, Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e.V., Wiesbaden 1998.
- SPIO (1999): *Filmtheaterstatistik*, http://www.spio.de/3FRAMES/ST_FILMT.HTM, abgerufen am 17.12.1999.
- Urban, G. L.; Weinberg, B. D.; Hauser, J. R. (1996): Pre-market Forecasting of Really-New Products, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, 1996, No. 1, S. 47–66.
- Vahabzadeh, S. (1999): Charts beiseite – Wie Hollywood versucht, den Erfolg kalkulierbar zu machen, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 8. September 1999, 54. Jg., S. 28.
- Visarius, K. (1998): Die Allgegenwart des Filmischen, in: Schenk, I. (Hrsg.): *Filmkritik: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Marburg 1998, S. 15–21.
- von Gizycki, V.; Steinhoff, M. (1997): *Filmvertrieb als Sonderform des Dienstleistungsvertriebs*, Diskussionspapier 1997/19, Technische Universität Berlin, Berlin 1997.
- West, P. M.; Broniarczyk, S. M. (1998): Integrating Multiple Opinions: Aspiration Level on Consumer Response to Critic Consensus, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, 1998, No. 1, S. 38–51.
- Wochnowski, H. (1996): *Veranstaltungsmarketing. Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermarktung von Veranstaltungen*, Frankfurt/M. 1996.
- Wyatt, R. O.; Badger, D. P. (1988): What Newspaper Film Critics Value in Film and Film Criticism: A National Survey, in: *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*, Vol. 4, 1988, S. 54–71.
- Zeihaml, V. A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, 1996, April, S. 31–46.

Summary

Despite their immense and still growing economical importance and specific product characteristics, the marketing literature on success factors of motion pictures is rather rare. In this paper, a model is developed that contains several key factors of motion pictures' success and the interrelations among these factors. The model is then tested empirically on the basis of data for all movies released in Germany in 1997.